

مدیریت تعارض و مذاکره

(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان



باسمه تعالی

دکتر علی رضائیان در یک نگاه

دکتر علی رضائیان به سال ۱۳۲۳ هجری شمسی در یک خانواده متوسط و مذهبی در تهران چشم به جهان گشود. دوران کودکی و دوران تحصیل را در همین شهر سپری کرد و به سبب گرایشات دینی قوی که داشت در دوران تحصیل و پس از آن همواره با تشکیل گروه‌های علمی و انجمن‌هایی که بیش از هر چیز کسب توانمندی در حوزه‌های نظری، علمی، معرفتی، اخلاقی و دینی را جستجو می‌کردند، به دنبال ایفای نقشی فعال در محیط خود بود که تأسیس انجمن دین و دانش لویزان، انجمن جوانان لویزان و آموزشگاه علمی شمس را می‌توان در زمره این اقدامات بر شمرد.

دکتر رضائیان تحصیلات دانشگاهی خود را با انتخاب رشته مترجمی زبان انگلیسی در دوره لیسانس آغاز کرد و همزمان در کسوت معلمی در مدارس جنوب شهر تهران به تدریس پرداخت. پس از آن به سبب استعدادها و گرایشات مدیریتی که در خود می‌دید به رشته مدیریت علاقمند شد و برای ادامه تحصیل به خارج از کشور رفت و تحصیلات خود را در مقاطع فوق‌لیسانس و دکتری در دانشگاه‌های آمریکا ادامه داد و پس از اخذ درجه دکترا (Ph.D) در رشته مدیریت در

سال ۱۳۶۱ به کشور بازگشت و از آن هنگام به تدریس دروس مدیریت در دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، شهید بهشتی، صنعتی امیرکبیر، صنعتی شریف، شاهد، امام صادق (ع)، امام حسین (ع) و علامه طباطبائی پرداخت.

دکتر از بدو تدریس در دانشگاه‌ها بر این اعتقاد بود که می‌بایست با سازماندهی نیروهای علمی نسبت به بهره‌گیری بهینه از امکانات موجود در راستای توسعه علمی کشور و تحقق اهداف انقلاب اسلامی تلاش نمود؛ لذا در سال "۱۳۶۱ با قبول مسوولیت اداره گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس نسبت به تأمین کادر اعضای هیأت علمی لازم برای دانشگاه‌های سراسر کشور اقدام کرد؛ وی در سال ۱۳۶۶ با قبول مسئولیت ریاست دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به مدت ۱۱ سال در این پست به فعالیت پرداخت که از جمله اقدامات اساسی او در این دوران، علاوه بر برگزاری همایش‌ها و سمینارهای متعدد، برای نخستین بار پس از انقلاب دوره‌های دکتری (Ph.D) مدیریت و حسابداری را راه اندازی نمودکه منشاء آثار و برکات فراوانی بوده است .او شجره طیبه‌ای را بنیان نهاد که هم اکنون می‌رود تا آثار و برکات خود را هر روز، بیش از پیش نمایان سازد. چنانکه بسیاری از دانش آموختگان این دوره‌ها هم‌اکنون خود اساتید مبرز دانشگاه‌های سراسر کشور و منشاء آثار و تألیفات فراوانی می‌باشند.

ریاست دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) و معاونت پژوهشی دانشکده علوم اداری و رئیس مرکز کارآفرینی دانشگاه شهید بهشتی نیز از جمله مسوولیت‌هایی است که تاکنون بر عهده داشته‌اند.

دکتر رضائیان از سال ۱۳۶۳ مسوولیت اداره گروه مدیریت سازمان مطالعه و تدوین (سمت) را که با هدف تأمین کتب درسی دانشگاه‌ها در حوزه علوم انسانی تشکیل گردیده بود برعهده گرفت که ثمره آن تهیه و تدوین بیش از ۴۰ عنوان کتاب درسی در گرایشات مختلف رشته مدیریت است که در دانشگاه‌های سراسر کشور به عنوان متن درسی اصلی تدریس می‌گردد و نیاز جامعه مدیریتی کشور را به متون ترجمه شده غربی کاهش داده است.

ایشان در کنار فعالیت در عرصه دانشگاه، در سال ۱۳۶۹ به راه‌اندازی یک مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی مبادرت ورزید که عرصه دستیابی به تفاهم و یافتن ادبیات مشترک در میان حوزه، دانشگاه، دستگاه‌های اجرایی است که یکی از پیش شرط‌های تحقق آرمان‌های اصیل انقلاب اسلامی و است که در قرآن مجید و سنت معصومان علیهم‌السلام تجلی یافته است؛ این مرکز زمینه‌های لازم را برای استخراج تئوری‌های مدیریتی متناسب با شرایط بومی از متون و مآخذ اصیل اسلامی فراهم

ساخت که ثمره آن تدوین کتب درسی «مدیریت اسلامی و الگوهای آن» برای مقطع کارشناسی دانشگاه‌های سراسر کشور است.

همچنین طی این مدت استاد نسبت به تألیف حدود یکصد مقاله علمی به فارسی و انگلیسی و نیز تألیف هفت کتاب در حوزه تئوری‌های مدیریت و رفتار سازمانی مبادرت نموده که منبع اصلی دروس متعدد رشته مدیریت در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری است .

در کنار فعالیت‌های پژوهشی و تحقیق، حل مشکلات نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی نیز یکی از دغدغه‌های دکتر رضائیان بوده و هست؛ از جمله فعالیتهای ایشان در این زمینه، می‌توان از موارد ذیل نام برد:

۱ـ طراحی سیستم اطلاعاتی برای طرحهای کلان اقتصادی کشور؛

۲ـ طراحی سیستم اطلاعاتی نیروی انسانی؛

۳ـ بررسی و طراحی ساختار مطلوب دانشگاه تهران؛

۴ـ طراحی و تدوین استراتژی دفتر تبلیغات اسلامی؛

۵ـ بررسی و طراحی ساختار وزارت آموزش و پرورش ؛

۶ـ پژوهش و بازنگری ساختار شورای انقلاب فرهنگی و دبیر خانه آن؛

۷ـ بررسی میزان تحقق ارزش‌های اسلامی در کارکردهای عام مدیریت در بنیاد شهید انقلاب اسلامی؛

۸ـ ارزیابی طرحهای پژوهشی اندیشه‌های حضرت امام خمینی (ره).

مدیریت تعارض و مذاکره

(مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)

دکتر علی رضائیان

تهران

۱۳۸۲



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مدیریت ۴۴

رضائیان، علی، ۱۳۲۳-
مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / علی رضائیان. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۲.
دوازده، ۱۵۵ ص.: جدول، نمودار. — («سمت»؛ ۷۱۵: مدیریت؛ ۴۴).
بها: ۸۰۰۰ ریال. ISBN 964-459-752-4
فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا.
ص.ع. به انگلیسی: Ali Rezaian. Conflict and Negotiation Management (Advanced Organizational Behavior Management).
کتابنامه: ص. ۱۴۷-۱۵۵.
۱. برخورد (روانشناسی) ـ مدیریت. ۲. مدیریت. ۳. رفتار سازمانی. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). ب. عنوان. ج. عنوان: مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته
۴م۶ر/۴۲ HD ۶۵۸/۴۰۵۳
کتابخانه ملی ایران ۲۰۱۷۰-۸۲م



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)
دکتر علی رضائیان
چاپ اول: پاییز ۱۳۸۲
تعداد: ۳۰۰۰
حروفچینی و لیتوگرافی: سمت
چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
قیمت: ۸۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.
آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، بعد از تقاطع پل یادگار امام (ره)، روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۳و ۴۲۳۴۸۴۲.

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظرگرفتن دیدگاه اسلامی در مبانی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیّت موضوع اقتضا می‌کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می‌شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همّت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته‌های علوم انسانی به تألیف و ترجمهٔ منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحبنظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحلهٔ کمال مطلوب آن، باید بتدریج و پس از انتقادها و یادآوریهای پیاپی ارباب‌نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت درگرایشهای مختلف در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری به عنوان منبع اصلی دروس «مدیریت رفتار سازمانی» و «اثرگذاری بر رفتار افراد وگروهها» به ارزش ۲ واحد در هر مقطع تدوین شده است. امید می‌رود که علاوه بر جامعهٔ دانشگاهی، سایر علاقه‌مندان نیز از آن بهره‌مند شوند.

از استادان و صاحبنظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعهٔ دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست کلی مطالب

فهرست مطالب

عنوان | صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه
فنون غیراخلاقی در مذاکره	۱۳۹
خلاصه	۱۴۱
مفاهیم مهم	۱۴۲
تمرین	۱۴۳
منابع و مآخذ	۱۴۷

فهرست نمودارها و نگاره‌های کتاب

الف) نمودارها

ب) نگاره‌ها

پیشگفتار

تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و برای مدیران که مسؤول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند چالشی مستمر تلقی می‌شود. فراگیری مدیریت تعارض برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود فرد، خانواده و سازمان سرمایه‌گذاری حیاتی به‌شمار می‌آید. مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می‌کند با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها راه‌حلهای مناسب بیابد. ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعهٔ صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاری امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست، در سازمان نیرویی اجتناب‌ناپذیر است و گاهی مثبت تلقی می‌شود.

از سوی دیگر، در اقتصاد جهانی امروز که ادغامها، همکاریهای مشترک تجاری و تشکیل ائتلافها میان سازمانها، خارج از مرزهای ملی به صورت نظم روز درآمده، داد و ستد با افرادی از فرهنگهای مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان فرهنگی بالقوه به دلیل مفروضات متفاوت دربارهٔ چگونه اندیشیدن و عمل کردن، هم ناگهانی و هم درخور توجه است. موفقیت یا شکست داد و ستدهای میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد؛ از این‌رو آگاهی از تفاوتهای فرهنگی نخستین گام مهمی است که باید برداشته شود. پس از آن تعارض میان فرهنگی را با ایجاد روابط میان فرهنگی می‌توان تعدیل کرد.

بخش اول: تعارض؛ چالش مستمر مدیران

فصل اول ـ تعارض و انواع آن
فصل دوم ـ تعارض در سطح فردی
فصل سوم ـ تعارض در سطح گروهی و سازمانی
فصل چهارم ـ فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن
فصل پنجم ـ حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیینهٔ پژوهش

بیشتر انسانها با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا و زد و خورد یا جنگ را تجسم می‌کنند. در صورتی که این وضعیتهای افراطی تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول روز کاری با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند عدم توافقها، انتقادها و جدالها مواجه می‌شوند (کریتنر[1] و کینیکی[2]، ۱۹۹۲، ص ۳۷۵). برخی از پژوهشگران بر این باورند که تعارض موضوعی است که اندیشهٔ انسان را بیش از هر چیز بجز خدا و عشق به خود مشغول داشته است (لوس[3] و رائیفا[4]، ۱۹۵۷، ص ۳۶۷). تعارض جنبهٔ اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است. روندهای عمدهٔ زیر دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر سازند: ۱) تغییرهای مستمر، ۲) تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، ۳) کارهای تیمی بیشتر (به صورت تیمهای خودگردان و مجازی)، ۴) ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)، ۵) اقتصاد جهانی با مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷).

فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای خود فرد، خانواده و سازمان به شمار می‌آید. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرها محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد با تحولات جدید آشنا شده، برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصتها راه‌حلهای مناسب بیابیم.

شواهد بسیار حاکی از آن است که افراد انسانی اغلب در مدیریت تعارض و پاسخ اثربخش به تغییر ناتوانند. افزایش نرخ طلاق، نمونه‌های مأیوس‌کنندهٔ

---

1. Robert Kreitner
2. Angelo Kinicki
3. R. D. Luce
4. H. Raiffa

سوءاستفاده جسمی و جنسی از کودکان، شکست فعالیتهای مشترک اقتصادی در سطح بین‌المللی، و جنگ و خونریزی میان اقوام و کشورها ناظران را مجاب ساخته است که اغلب، افراد انسانی نمی‌توانند تعارضهای میان‌فردی، سازمانی و جهانی خود را حل و فصل نمایند (تی‌جسولد[1]، ۱۹۹۳، ص ۱۱). ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاریِ امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست، نیرویی اجتناب‌ناپذیر در سازمان است و می‌تواند کارکرد مثبت یا منفی داشته باشد. برای مثال هنگامی که یکی از اعضای گروه برنامه‌ریزی، صمیمانه، فکر مخالفی را ارائه می‌دهد، این نظر مخالف می‌تواند گروه را از گرفتار شدن در دام «گروه‌اندیشی» باز دارد. پژوهشهای میدانی نشان می‌دهد که مدیران حدود بیست و یک درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند (توماس[2] و اشمیت[3]، ۱۹۷۶، ص ۳۱۵) و از این‌رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند و مهارت مدیریت تعارض را کسب کنند.

تعارض در سازمانها عمدتاً در دو سطح میان‌فردی[4] و میان‌گروهی[5] رخ می‌دهد؛ بنابراین علاوه بر تعریف و تشریح اهمیت تعارض و تمایز تعارض کارکردی[6] و سودمند از تعارض ناسودمند[7]، پیش‌زمینه‌های تعارض نیز شناسایی و چگونگی افزایش تعارض کارکردی تشریح می‌گردد. همچنین سبکهای مدیریت تعارض، کاربرد هر یک از آنها، شواهد پژوهشی اخیر و رهیافت اقتضایی در مدیریت تعارض بررسی خواهد شد.

---

1. Dean Tjosvold
2. Kenneth W. Thomas
3. Warren H. Schmidt
4. interpersonal
5. intergroup
6. functional conflict
7. disfunctional conflict

فصل اول ـ تعارض و انواع آن

هدف فصل

شناخت تعارض و انواع آن برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. تعارض را تعریف کنید. تفاوتها در تعاریف تعارض حول چه موضوعی است؟
۲. آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض کدامند؟
۳. انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض چیست؟
۴. چه روندهای عمده‌ای تعارض را اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند؟
۵. فراگیری مدیریت تعارض چه فوایدی دارد؟
۶. چهره‌های تعارض کدامند؟
۷. پیش‌زمینه‌های تعارض را تشریح کنید.
۸. دیدگاههای مختلف نسبت به تعارض را تشریح کنید.
۹. پیش‌فرضهای رهیافت سنتی به تعارض چیست؟
۱۰. دیدگاه نهضت روابط انسانی نسبت به تعارض چیست؟
۱۱. تعاملگرایان چه دیدگاهی نسبت به تعارض دارند؟
۱۲. انواع تعارض را توضیح دهید.
۱۳. انواع تعارض بنیادین کدامند؟
۱۴. سطوح تعارض در سازمان کدامند؟

تعریف تعارض

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر دربارهٔ موضوعهای اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۲). تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابانوف، ۱۹۸۵، ص ۱۱۵). یکی از صاحبنظران هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن راکمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظامهای ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاشهای شخص ب از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش منجر می‌شود» (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۶۸). در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه‌گردیده است (والز[1]، ۱۹۹۵، ص ۵۱۷). با وجود تعاریف گوناگونی که از تعارض شده، چند موضوع زیربنای همهٔ آنها را تشکیل می‌دهند. نخست آنکه هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچیک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد. ناگفته نماند تعارضهای ادراک شده ممکن است واقعی نباشند و از این‌رو بسیاری از وضعیتهایی که تعارض‌آمیز توصیف می‌شوند در واقع تعارض‌آمیز نیستند؛ زیرا اعضای گروههای درگیر با یکدیگر، تعارضی میان خود احساس نمی‌کنند؛ به همین سبب گفته می‌شود وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد. سایر موضوعهای مشترک در تعاریف تعارض عبارتند از: مخالفت، کمیابی، مانع، ناسازگاری منافع یا هدفهای دو یا چند طرف ذی‌نفع. منابع

1. J. A. Walls, Jr.

خواه پول، شغل، تشخص، قدرت یا هر چیز دیگر محدودند و کمیابی آنها موجبات مانع‌تراشی افراد را فراهم می‌آورد. بنابراین، طرفهای ذی‌نفع هنگامی مخالف هم خواهند بود که یکی مانع دستیابی دیگری به هدف باشد و موجب بروز تعارض گردد.

تفاوتهایی که در تعاریف تعارض وجود دارند. حول محور «قصد و نیت» متمرکزند، و این برداشت که تعارض صرفاً به اعمال خشونت‌آمیز منحصر می‌گردد. بحث قصد و نیت بر سر این موضوع است که آیا مانع‌تراشی عمدی است یا ناشی از شرایط آمادهٔ محیطی می‌باشد (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۸).

برخی از صاحبنظران بیان می‌دارند که هر رابطهٔ انسانی تعارض، عدم‌توافق و رویارویی منافع را دربر دارد (کافی و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۴۸). تعارض توان بالقوهٔ نابود کردن روابط، ورشکستگی، و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور در به‌کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روشهای سازنده ناشی می‌شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۲۷۲).

تحولات در نگرشهای ایجاد تعارض

صاحبنظران در زمینه نقش تعارض در گروهها و سازمانها با هم اختلاف‌نظر دارند. یک مشرب فکری تعارض را بد می‌داند و تأکید دارد که از هرگونه تعارضی باید اجتناب شود یا در صورت بروز تعارض بلافاصله حل و فصل شود. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروههاست. مشرب دیگر، تعارض را امری طبیعی و نتیجهٔ اجتناب‌ناپذیر تلاشهای جمعی می‌داند و بر این باور است که تعارض، به طور بالقوه زیان‌بار نیست و می‌تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد. مشرب سوم، تعارض را هم بالقوه نیروی مثبتی در گروه ارزیابی می‌کند و هم وجود قدری تعارض را برای اثربخش‌تر شدن عملکرد گروه کاملاً ضروری می‌داند. اکنون هر یک از این سه مکتب به تفصیل تشریح می‌گردد.

دیدگاه نظریه‌پردازان کلاسیک مدیریت

نخستین رهیافت نسبت به تعارض بر این پیش‌فرض استوار بود که هرگونه تعارضی زیان‌بار است. صاحبنظران مدیریت علمی، نظیر تیلور، بر این باور بودند که هرگونه تعارضی در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد. دیدگاه کلاسیکها نسبت به تعارض منفی بود و برای تقویت بار منفی آن، با واژه‌های بی‌منطقی، تخریب و تعدی همسان به‌کار می‌رفت (کریتنر، ۱۹۹۲، ص ۳۷۶؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹).

این دیدگاه با نگرش غالب نسبت به رفتار گروه در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ سازگار بود. با توجه به یافته‌های حاصل از مطالعاتی نظیر مطالعهٔ هاثورن استدلال می‌شد که تعارض به دلیل آنکه موجب تضعیف ارتباطات، عدم اعتماد و برخورد باز افراد با یکدیگر می‌گردد ناسودمند است.

دیدگاهی که هرگونه تعارض را بد می‌داند، بی‌تردید رهیافت ساده‌ای برای بررسی رفتار افرادی که موجب پیدایش تعارض می‌شوند ارائه می‌دهد. از آنجا که این مشرب فکری هرگونه تعارضی را مضر می‌داند و بر اجتناب از آن تأکید می‌ورزد مدیر باید توجه خود را به علل تعارض معطوف دارد و سوء کارکردها را اصلاح کند تا عملکرد گروهی و سازمانی بهبود یابد. پژوهشهای جدید حاکی از آن است که این نگرش موجب کاهش بازده گروههای دارای عملکرد قوی می‌شود (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹). از این‌رو، می‌توان نتیجه گرفت که این دیدگاه در شرایط خاص صدق می‌کند و قابل تعمیم به همهٔ مکانها و زمانها نیست.

دیدگاه نهضت روابط انسانی

نظریه‌پردازان روابط انسانی ادعا می‌کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در گروهها و سازمانهاست و نمی‌توان آن را حذف کرد و به مدیران توصیه می‌کردند زندگی با تعارض را فرا گیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. دیدگاه

روابط انسانی از اواخر دهۀ ۱۹۴۰ تا اواسط دهۀ ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹).

دیدگاه تعاملگرایان

دیدگاه جاری نسبت به تعارض، دیدگاه تعاملگرایان است. نظریه‌پردازان تعاملگرا بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد در هر سازمان ضرورت دارد. در حالی که رهیافت روابط انسانی نسبت به تعارض، حاکی از پذیرش پدیدۀ تعارض در سازمان است، رهیافت تعاملگرا تعارض را مورد تشویق قرار می‌دهد. زیرا گروه همنوا، در صلح و صفا، همکاری‌کننده و آرام را در معرض ایستایی، بی‌احساسی و عدم حساسیت نسبت به ضرورت تغییر و نوآوری می‌داند. بنابراین، سهم عمدۀ رهیافت تعاملگرا در مقولۀ تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض است تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد (رابینز، ۱۹۹۹، ص ۳۶۹-۳۷۰).

دو چهرۀ تعارض

تعاملگرایان مدعی نیستند که هرگونه تعارضی خوب است بلکه برخی از تعارضها راکه حامی هدفهای گروه و بهبود عملکرد آن می‌باشند، کارکردی و مفید می‌دانند و تعارضهایی راکه موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود مخرب یا غیرکارکردی به‌شمار می‌آورند. مرز میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی روشن است و نه دقیق. هر سطحی از تعارض را نمی‌توان در همۀ شرایط قابل قبول یا غیرقابل قبول دانست. نوع و سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضا در جهت هدفهای گروهی در یک گروه منجر می‌شود می‌تواند درگروه دیگر یا در همان گروه در زمانی دیگر ناسودمند باشد.

مهمترین شاخص درکارهای گروهی، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه، دستیابی به هدف یا هدفهایی است که به طور فردی قابل دستیابی

نمی‌باشند، تأثیری که تعارض بر گروه دارد تعیین‌کننده سودمندی آن است نه تأثیری که بر هر یک از اعضای گروه می‌تواند داشته باشد یا نگرشی که افراد نسبت به تعارض دارند.

تعارض کارکردی را درمحافل مدیریتی تعارض سازنده یا تقابل سازنده می‌نامند و از آن برای دستیابی به اندیشه‌های نوآور و سوگیری مولد عملیات استفاده می‌کنند. برعکس، چهره‌ای از تعارض که عملکرد گروه یا سازمان را به تعویق اندازد غیرکارکردی یا ناسودمند تلقی می‌شود. برخی از مدیران با پرداختن به شخصیتها به جای موضوعات، تعارض ناسودمند را دامن می‌زنند (گرو[1]، ۱۹۸۴، ص ۷۳؛ مارکویچ[2] و فاربر، ۱۹۸۷، ص ۱۳۷؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۸۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۰).

انواع تعارض

تعارضهای معمول در محیط کار را به تعارض بنیادین و تعارض احساسی/عاطفی طبقه‌بندی می‌کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه‌ای و تعارض شناختی تفکیک می‌کنند (نگاره ۱ـ۱) (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

نگاره ۱ـ۱ انواع اساسی تعارض

انواع تعارض		معنی
بنیادین	تعارض در هدف	ناسازگاری در اولویتها
	تعارض رویه‌ای	ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها
	تعارض شناختی	ناسازگاری در اندیشه‌ها
احساسی / عاطفی		ناسازگاری در احساسات

1. Andrew S. Grove
2. M. Michael Markowich

تعارض بنیادین

به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایتها یا هدفهایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی بدانها بروز می‌کند، برای مثال عدم توافق با رئیس بر سر یک برنامه عملی که باید به اجرا درآید (مانند بازاریابی برای محصول جدید). وقتی افراد هر روز با یکدیگر کار کنند بروز دیدگاههای مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط کار امری طبیعی است. عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدفهای گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداشها، خط‌مشیها و رویه‌ها و مأموریتهای کاری معمول ومتداول است. حل و فصل موفق چنین تعارضهایی جزو چالشهای روزانه اکثر مدیران است.

تعارض در هدف. این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویتها تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند بایدها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدفهایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می‌شود (کالب[1] و بارتونک[2]، ۱۹۹۲، ص ۱۶۰).

تعارض رویه‌ای. این نوع تعارض به اختلاف‌نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسأله اشاره دارد. مذاکره‌های شورای اسلامی کار یک واحد صنعتی و مدیریت آن اغلب با تعارضهای رویه‌ای پیش از شروع واقعی مذاکره‌ها همراه است. طرفین ممکن است دربارهٔ افراد شرکت‌کننده، محل برگزاری جلسه، زمان برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه‌ای داشته باشند. وقفه‌های گوناگون که در خصوص چگونگی کار یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می‌دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه‌ای است.

تعارض شناختی. این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه‌های درون فردی یا میان فردی ایجاد می‌شود (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

تعارض احساسی /عاطفی

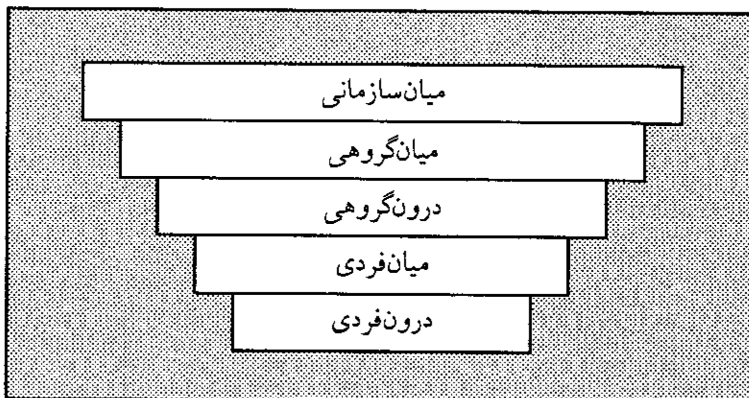
تعارضی ناشی از مشکلات میان‌فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم،

---

1. D. M. Kolb　　2. J. M. Bartunek

عدم‌اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی‌انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیتها» نامیده می‌شود. تعارضهای احساسی انرژی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویتهای مهم کاری منحرف می‌سازند. این گونه تعارضها از محیطهای متنوع گسترده‌ای سرچشمه می‌گیرند و بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می‌شوند. تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مأیوس‌کننده‌ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. متأسفانه همچنان که مشاهده شده است فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی و در نتیجه تأکید بر کوچک‌سازی و تجدید ساختار سازمان، شرایطی را پدید آورده است که در بیشتر آنها تصمیمهای یک مدیر «انعطاف‌ناپذیر» موجب بروز تعارض احساسی شده است (والتون، ۱۹۶۹، ص ۱۲۷؛ شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳).

سطوح تعارض. هنگامی که نوبت به برخورد شخص با تعارضهای موجود در محیط کار می‌رسد این پرسش مطرح می‌شود که «آیا برای رویارویی با تعارض آمادگی خوبی دارید؟ تجربیات موفق شما در برخورد با انواع گوناگون تعارض به چه میزان است؟» افراد در محیط کار ممکن است با تعارضهایی در پنج سطح درون‌فردی، میان‌فردی، درون‌گروهی، میان‌گروهی و میان‌سازمانی روبه‌رو شوند (نمودار ۱-۱).



نمودار ۱-۱ سطوح تعارض در سازمان

خلاصه

در فصل اول تعاریف تعارض، موضوعهای زیربنایی تعریفها یعنی ادراک طرفین از وجود تعارض، مخالفت، کمیابی، مانع بودن و تفاوت در تعاریف که حول قصد و نیت طرفین بوده، بررسی صورت پذیرفت. همچنین تحولات در اندیشهٔ ایجاد تعارض از دیدگاه نظریه‌پردازان کلاسیک، نهضت روابط انسانی و تعاملگرایان تشریح گردید و نشان داده شد که همهٔ دیدگاهها با توجه به مقتضیات محیطی خاص خود صحیح به نظر می‌رسند. دو چهره کارکردی و غیرکارکردی تعارض، همراه با انواع اساسی تعارض شامل تعارض در هدف، رویه و شناخت، و تعارض احساسی و آثار آن و سرانجام سطوح تعارض تبیین گردید.

مفاهیم مهم

تعارض	تعارض احساسی	تعارض در رویه
تعارض کارکردی	تعارض بنیادین	تعارض در شناخت
تعارض غیرکارکردی	تعارض در هدف	سطح تعارض

فصل دوم ـ تعارض در سطح فردی

هدف فصل

شناخت تعارض درون‌فردی، میان‌فردی، گرایشهای عصبی و آثار آنها.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. شکلهای گوناگون تعارض درون‌فردی کدامند؟

۲. وضعیتهایی که بر شدت تعارض درون‌فردی می‌افزایند کدامند؟

۳. در تعارض ناشی از عدم تجانس شناختی آدمی چگونه تعادل خود را به دست می‌آورد؟

۴. گرایشهای عصبی را تشریح کنید.

۵. رفتارهای مدیران دارای گرایش عصبی را در محیط کار تشریح کنید.

۶. واکنش کارکنان نسبت به مدیر دارای گرایش عصبی را تحلیل کنید.

۷. علل تعارض میان‌فردی کدامند؟

۸. انواع تعارض در نقش را بنویسید.

۹. ابهام در نقش چیست؟

۱۰. رفتارهای انطباقی حاصل از ابهام شدید در نقش کدامند؟

۱۱. واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش چیست؟

۱۲. چه کسانی توان انطباق با ابهامهای فراوان موجود در نقشهای خود را دارند.

۱۳. تعارض شخصیتی را تحلیل کنید.

۱۴. ریشه‌های تعارض شخصیتی را تشریح کنید.

۱۵. چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی را تحلیل کنید.

تعارض درون‌فردی

یکی از تعارضهای مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تعارضی است که در درون فرد پدید می‌آید. تعارض درون‌فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک‌شده از ناسازگاری میان هدفها یا انتظارات به صورتهای زیر نمود می‌یابد: ۱) تعقیب ـ تعقیب، ۲) اجتناب ـ اجتناب، ۳) تعقیب ـ اجتناب.

تعقیب ـ تعقیب. چنین تعارضی هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینهٔ جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال اگر فردی بخواهد میان گرفتن ارتقا در یک سازمان که برایش ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگر یکی را انتخاب کند دچار چنین تعارضی می‌شود.

اجتناب ـ اجتناب. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینهٔ همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال اگر از کارمندی خواسته شود که برای ادامهٔ کار در سازمان متبوع انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد چنین تعارضی در وی به وجود می‌آید.

تعقیب ـ اجتناب. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی دربر دارد؛ مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی پرمسئولیت و مستلزم صرف وقت زیاد است یا پیشنهاد کار خوبی در یک محیط محروم به یک شخص.

آدمی در تصمیمهای روزانه خود بارها با تعارض در هدف در درون خویش روبه‌رو می‌شود که باید آنها را حل و فصل کند. تعارض درون‌فردی معمولاً تحت شرایط زیر افزایش می‌یابد: ۱) چندین گزینه واقعی برای مدیریت تعارض وجود داشته باشد؛ ۲) تبعات مثبت و منفی گزینه‌ها تقریباً برابر باشد؛ ۳) منشأ تعارض برای فرد مهم باشد (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۶-۳۶۷).

عدم تجانس شناختی

تعارض درون‌فردی می‌تواند نتیجهٔ عدم تجانس شناختی نیز باشد. این نوع تعارض درونی هنگامی رخ می‌دهد که فرد عدم‌تجانس یا ناسازگاریهایی میان افکار و یا رفتارهای خود بیابد (فستینگر، ۱۹۶۷، ص ۶۷). میزان مناسب ناراحتی ناشی از تعارض معمولاً شخص را برمی‌انگیزاند تا عدم تجانس را کاهش داده، به تعادل برسد. ولی ناسازگاریهای نسبتاً زیاد در درون فرد معمولاً ایجاد تنیدگی می‌کند و ناراحت‌کننده است. افراد اغلب به روشهای زیر تعادل خود را به دست می‌آورند: ۱) تغییر افکار و یا رفتارها، ۲) کسب اطلاعات بیشتر دربارهٔ موضوعی که موجب عدم تجانس شده است. این دو نوع تعارض (تعارض در هدف و تعارض شناختی) پیوسته با تصمیمهای مهم شخصی همراه هستند. هر قدر پیش از تصمیم‌گیری، تعارض در هدف بیشتر باشد فرد پس از تصمیم احتمالاً با عدم تجانس‌شناختی بیشتری روبه‌رو می‌شود. افراد به دلیل آنکه می‌دانند گزینه انتخاب شده، نتایج منفی نیز به همراه دارد (که بهتر می‌بود از آن اجتناب می‌شد) و گزینه رد شده نیز نتایج مثبتی به همراه می‌داشت (که اگر از آن استفاده می‌شد بهتر بود) گرفتار عدم تجانس می‌شوند. هر قدر برای افراد اتخاذ تصمیمات بدیع مشکلتر باشد، نیاز آنان به توجیه تصمیمهایشان بیشتر می‌شود. ناگفته نماند که برخی از عدم تجانسها اجتناب‌ناپذیرند (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۷).

گرایشهای عصبی

ساز و کارهای غیرمنطقی شخصیتی هستند که افراد انسانی اغلب به طور ناخودآگاه به کار می‌گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می‌سازد. تعارض درونی حاصل از گرایشهای عصبی نیز اغلب به رفتارهایی منجر می‌شود که موجب تعارض فرد با سایرین می‌گردد (سی‌زندر[1]، ۱۹۹۳، ص ۱۶۸). در اینجا به اختصار روشهایی که افراد دارای گرایشهای شدید عصبی ممکن است در محیط کار تدبیر کنند و به کار

1. W. H. Czander

گیرند تشریح می‌شوند. مدیران عصبی اغلب از ساز و کارهای کنترل شدید سازمانی مانند بودجه، قوانین و مقررات و سیستمهای پیگیری استفاده می‌کنند؛ زیرا به کارکنان خود اعتماد ندارند. بعلاوه چنین مدیرانی اغلب از عدم‌اطمینان و مخاطره در کارها هراس دارند و اصولاً به این سو کشیده می‌شوند که حتی عملیات جزئی سازمان را برنامه‌ریزی و استاندارد کنند و بر رعایت قوانین و مقررات و رویه‌ها تأکید ورزند. با این همه، برخی از آنان بیش از حد در کارها سرسختی نشان می‌دهند و به طور ناگهانی دست به کارهایی می‌زنند که قابل انتظار نیست. این‌گونه مدیران به جای توجه به اطلاعات و واقعیتهای موجود بر ظن و گمان و احساس خود تکیه کرده، معمولاً از مشارکت دادن دیگران و مشورت در تصمیم‌گیری دوری می‌گزینند، مگر آنکه مقامات عالی از آنان خواسته باشند.

افراد دارای گرایشهای عصبی شدید به طور نامناسب با تعارض درونی خود کشمکش دارند و از این‌رو نمی‌توانند مسائل خود را حل کنند. عدم‌اعتماد به دیگران و نیاز به کنترلی که این مدیران در خود احساس می‌کنند اغلب موجب بروز تعارض میان آنان با دیگران، به ویژه با کارکنانی می‌شود که احساس می‌کنند مورد اعتماد نیستند و تمام کارهایشان تحت کنترل و نظارت شدید قرار دارد. رفتارهای تهاجمی و خصمانه کارکنان نسبت به مدیران دارای گرایشهای عصبی به صورت آشکار و نهان بسیار متداول است. کارکنان اغلب می‌کوشند مقابله به مثل نمایند تا بیش از آن مورد سوءاستفاده قرار نگیرند. این اعمال کارکنان مدیر را بدبین‌تر می‌کند و بر خصومت و تلاش وی برای کنترل و تنبیه شدید می‌افزاید (کتز دو وریز[1] و میلر[2]، ۱۹۸۴، ص ۷۳-۹۴؛ زالزنیک[3]، ۱۹۹۳، ص ۸۴).

سختی محیط کار

تعارضهای شدید درون‌فردی حل نشدهٔ کارکنان، مشتریان یا سایرین می‌توانند موجب تعارض شدید میان‌فردی گردد. بیشتر واکنشهای تندی که در محیط کار رخ

1. M. F. R., Kets de Vries
2. D. Miller
3. A. Zaleznik

می‌دهد ریشه در تعارضهای شدید درون‌فردی دارد (وندنباس[1] و بولاتائو[2]، ۱۹۹۶، ص ۷۲). شواهد تحقیقی حاکی از آن است که پنجاه درصد کارکنانی که مورد تعدی قرار می‌گیرند جریان را به پلیس گزارش نمی‌دهند و چهل درصد کسانی که جریان امر را به پلیس گزارش نمی‌دهند بیان می‌دارند که پیشامد بسیار جزئی یا بیش از حد شخصی بوده و به همین سبب آن را به پلیس گزارش نداده‌اند. با وجود این، در هر هفته در ایالات متحده، بیست کارمند قربانی قتل نفس مرتبط با کار می‌شوند و چهار نفر نیز در هفته از طریق خودزنی که در سر کار صورت می‌پذیرد جان می‌سپارند و هر هفته حدود هفده‌هزار حمله در حین انجام کار یا مأموریت از جانب کارکنان به دیگران صورت می‌پذیرد. گذشته از این، هر سال حدود شش میلیون کارمند به‌گونه‌های مختلف با اقدامهای تهاجمی یا با تعدی تهدید می‌شوند (میرز[3]، ۱۹۹۶، ص ۳۱-۳۶). این آمار وحشتناک از چه حکایت می‌کند؟ بدون شک این آمار بیانگر نتایج شوم عدم‌شناخت کافی تعارض و مدیریت شکلهای مختلف آن و سطح و منبع تعارضهای شدید در محیط کار است.

تعارض میان‌فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند گفته می‌شود تعارض میان‌فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را دربر داشته باشد. مشاجره دو نفر با یکدیگر بر سر مزایای استخدام یک فرد نمونه‌ای از تعارض میان‌فردی بنیادین و مشاجره دو کارمندی که به طور پیوسته بر سر انتخاب تجهیزات کاری با یکدیگر اختلاف‌نظر دارند مثالی از تعارض میان‌فردی احساسی است. هر کس در زندگی خود تجربیاتی در هر دو زمینهٔ تعارض میان‌فردی دارد. با توجه به ماهیت کاملاً میان‌فردی نقش مدیریت، یکی از شکلهای عمدهٔ تعارض که مدیران با آن مواجه می‌شوند تعارض میان‌فردی است. این نوع تعارض مانند بسیاری از تعارضهای درون‌فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش یا ابهام در نقش است.

---

1. G. R. Vandenbos 2. E. Q. Bulatao 3. D. W. Myers

تعارض در نقش

نقش مجموعه‌ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرندهٔ نقش در کار خود انجام دهد. در مدل رویداد ضمنی نقش (نمودار ۱-۲) واگذارکنندگان نقش و کسی که نقش را می‌پذیرد نشان داده شده است. واگذارکنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرندهٔ نقش به‌گونهٔ معینی رفتار کند. رویداد ضمنی نقش پیش از ارسال پیام برای پذیرندهٔ نقش جهت قبول نقش آغاز می‌شود؛ زیرا واگذارکنندگان نقش انتظارات، ادراکات و ارزیابیهایی از رفتارهای پذیرندهٔ نقش دارند. این خواسته‌های رفتاری به نوبهٔ خود بر پیامهای واقعی نقش که واگذارکنندگان نقش ارسال می‌دارند اثر می‌گذارد، و ادراکات پذیرندهٔ نقش از این پیامها و فشارها می‌توانند به تعارض در نقش منجر شود. تعارض در نقش به دریافت پذیرندهٔ نقش از پیامها و فشارهای ناسازگار واگذارکنندگان نقش گفته می‌شود. پذیرندهٔ نقش با رفتارهای انطباقی پاسخ می‌دهد که به عنوان ورودی برای فراگرد خواستهٔ واگذارکنندگان نقش عمل می‌کند. مجموعهٔ نقش به گروه واگذارکنندگان نقش گفته می‌شود که به طور مستقیم بر پذیرندهٔ نقش اثر می‌گذارند. مجموعهٔ نقش می‌تواند شامل رئیس، کارمندان، سایر اعضای تیم کاری وی، دوستان نزدیک، اعضای بلاواسطه خانواده و ارباب رجوع یا مشتریان باشد.

چهار نوع تعارض در نقش می‌تواند در نتیجهٔ پیامها و فشارهای ناسازگار ناشی از مجموعهٔ نقش بروز نماید:

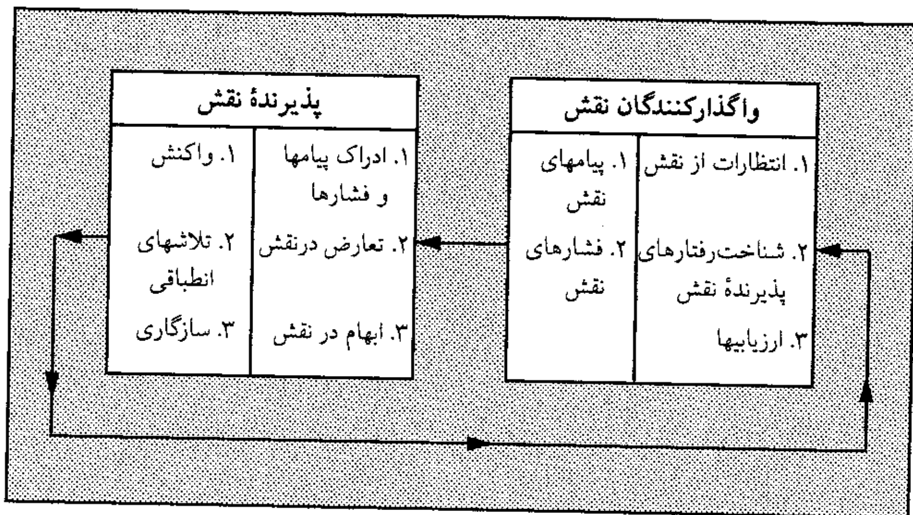
تعارض در نقش درون‌فردی واگذارکننده نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از افرادی که با همدیگر «مجموعهٔ نقشی» را ایفا می‌کنند ناسازگار باشد.

تعارض در نقش میان واگذارکنندگان نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از واگذارکنندگان نقش مخالف پیامها و فشارهای یک یا چند نفر دیگر از افرادی باشد که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می‌کنند.

تعارض میان نقشها. این تعارض هنگامی بروز می‌نماید که فشارهای ناشی از داشتن نقش در یک گروه با فشارهای ناشی از عضویت در سایر گروهها ناسازگار باشد.

تعارض در نقش پذیرندهٔ نقش. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که انتظارات از نقش با نگرشها، ارزشها و رفتارهای قابل قبول از دید پذیرنده نقش ناسازگار باشد. تعارض درون‌فردی نوعاً با این نوع تعارض در نقش همراه است (کان و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۳۵-۳۶).

مقامات سازمانهای دولتی اغلب با فشارها و تعارضهای بسیار شدید در نقش مواجه هستند.



نمودار ۱ـ۲ مدل رویداد ضمنی نقش

ابهام در نقش

ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می‌شود (ایلجن[1] و هلن‌بک[2]، ۱۹۹۱، ص ۱۶۵). ابهام شدید در

1. D. R. Ilgen 2. J. R. Hollenbeck

نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می‌گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد می‌شود: ۱) رفتارهای تهاجمی (نظیر دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه، ۲) عقب‌نشینی (نظیر ترک خدمت یا غیبت) یا ۳) تلاش برای نزدیک شدن به واگذارکنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی. یافته‌های پژوهشی رابطهٔ روشنی را میان تعارض در نقش، ابهام در نقش و آثار آنها نشان نمی‌دهد. آثار ابهام در نقش شامل واکنشهای حاصل از تنیدگی، رفتارهای تهاجمی، خصومت و رفتارهای عقب‌نشینی می‌شود (پیترسون[1] و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۴۲۹). تنیدگی واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش و ابهام در نقش است. به هر حال، مدیران کارآمد و افراد حرفه‌ای توان انطباق با ابهامهای فراوان موجود در نقشهای خود را دارند (هسل‌بین[2] و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۰۰).

تعارض شخصیتی

شخصیت مجموعه‌ای از صفات مشخصه نسبتاً پایدار و ویژگیهای منحصر به فردی است که هویت هر شخص را شکل می‌دهد. کارشناسان بر این باورند که هر یک از انسانها برای تعامل با دیگران روش منحصر به فردی دارند. جذاب، دلربا، قابل دسترس، یا عصبانی و خشمگین و تهاجمی بودن فرد تا حدودی به شخصیت وی بستگی دارد و دیگران ممکن است آن را به عنوان سبک شخصیتی وی به شمار آورند (گاردنز وارتز[3] و رو[4]، ۱۹۹۴، ص ۳۲). روشن است که با توجه به امکان ترکیبات فراوان ویژگیهای افراد، تعارض شخصیتی میان آنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین، تعارض شخصیتی را می‌توان به عنوان مخالفت میان‌فردی مبتنی بر عدم توافق یا ناخشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۰).

---

1. M. F. Peterson
2. F. Hesselbein
3. L. Gardens Wartz
4. A. Rowe

ریشه‌های تعارض شخصیتی: گستاخی در محیط کار

همانگونه که ناراحتیهای جسمانی از عوامل ظاهراً بی‌اهمیت آغاز می‌شوند تعارضهای مزمن شخصیتی نیزاغلب با تحریکهای ظاهراً معمولی پدید می‌آیند. برای مثال در اداره‌ای که افراد زیر یک سقف کار می‌کنند مدیر ممکن است بتدریج نسبت به کسی که در اتاق مجاور سوت می‌زند یا پایش را به کنار قفسه می‌کوبد ناخشنودی عمیقی پیداکند. امروزه با توجه به کمرنگ شدن مداوم آداب معاشرت در محیطهای کاری، سناریوهای تأسف‌باری نظیر نمونه فوق فراوان دیده می‌شوند. پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد که افزایش رعایت تشریفات اداری، فشار برای دستیابی به نتایج، و تنوع نیروهای کار فضای «هر چه پیش آید خوش آید» را بر محیطهای کاری امروزی حاکم کرده است. در این گونه محیطها، گستاخی به چرخهٔ باطلی تبدیل می‌شود که می‌تواند به خشونت بینجامد (اندرسن[1] و پیرسون[2]، ۱۹۹۹، ص ۴۵۲؛ لی[3]، ۱۹۹۹، ص ۲۵). بنابراین، از چرخه باطل گستاخی باید اجتناب و در صورت شکل‌گیری بسرعت نابود شود و فرهنگ احترام به همکاران و مراجعان جایگزین آن گردد و در این راستا مدیران و رهبران باید الگوهای تواضع و حمایت ازکارکنان باشند. آموزش آداب معاشرت به کارکنان در صورت لزوم و جایگزینی روحیهٔ مثبت همکاری میان کارکنان به جای روحیه منفی و تهاجمی می‌تواند در این زمینه سودمند باشد. بازخوردهای سازنده و یا اصلاح ماهرانهٔ رفتار نیز مانع ایجاد رفتارهای تحریک‌آمیزی می‌شود که هر یک خود به سرعت می‌تواند تعارض شخصیتی مانند آن یا بدتر از آن را ایجاد کند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۵۱).

چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی

تعارضهای شخصیتی میدان مین بالقوه برای مدیران به شمار می‌آیند. برای تجسم بهتر وضعیت باید بدانیم که صفات شخصیتی، پایدار و در برابر تغییر مقاوم هستند و بعلاوه، مطالعات نشان می‌دهد که بی‌نظمیهای متعدد روان‌شناختی می‌تواند در

---

1. L. M. Anderson 2. C. P. Pearson 3. C. Lee

محیط کار بروز نماید (استمپز[1]، ۱۹۹۸، ص ۳۵؛ هاگلر[2]، ۱۹۹۷، ص ۸۰). در ضمن آزار جنسی و سایر شکلهای تبعیض می‌توانند از تعارضهای شخصیتی آشکار سرچشمه گیرند (مولر[3]، ۱۹۹۹، ص ۸۴). سرانجام اینکه، تعارضهای شخصیتی می‌توانند بذر رفتارهای تهاجمی و خشونت‌بار را در محیط کار بکارند. نگاره ۱-۲ نکات ویژه‌ای را برای مدیران و افرادی که با تعارض شخصیتی سر و کار دارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند ارائه می‌کند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۵۱-۴۵۲).

نگاره ۱-۲ چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی

نکاتی برای کارکنانی که تعارض شخصیتی دارند	نکاتی برای فرد سومی که نظاره‌گر تعارض شخصیتی است	نکاتی برای مدیرانی که کارکنانشان تعارض شخصیتی دارند
از خط‌مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.	از خط‌مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.	از خط‌مشیهای سازمان برای ایجاد تنوع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید.
برای حل تعارض ادراک شده با طرف مقابل خود ارتباط مستقیم برقرار کنید و بر حل مسأله و هدفهای مشترک تأکید کنید نه بر شخصیتها.	در تعارض شخصیتی میان افراد جانب کسی را نگیرید.	علل تعارض را بررسی کنید و مستند سازید.
از ایجاد تعارض میان کارکنان اجتناب ورزید.	پیشنهاد کنید طرفین تعارض مسائل میان خود را به صورت سازنده و مثبت حل و فصل نمایند.	در صورت صلاحدید اقدام اصلاحی صورت دهید (برای مثال بازخور دهید یا اصلاح رفتار کنید).
اگر تعارض غیرکارکردی وجود داشته باشد از سرپرستان مستقیم طرفین تعارض یا ازمتخصص علوم رفتاری کمک بگیرید.	اگر تعارض غیرکارکردی تداوم داشته باشد، مسأله را به سرپرستان مستقیم طرفین ارجاع دهید.	در صورت لزوم بکوشید به طور غیررسمی اختلافات را حل و فصل کنید.
		تعارضهای دشوار را به متخصصان منابع انسانی ارجاع دهید یا از مشاوران علوم رفتاری کمک بگیرید.

1. D. Stamps 2. L. Huggler 3. J. Muller

ساز و کارهای دفاعی

هنگامی که افراد در تعارض با دیگران قرار می‌گیرند غالباً دچار عجز و ناکامی می‌شوند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۷). بسیاری از تعارضهای میان فردی هنگامی آغاز می‌شود که فرد رفتار دیگری را به هر طریق آزاردهنده، تحریک‌کننده یا دردسرآفرین می‌یابد. تعارض اغلب در جلسه ارزیابی عملکرد بروز می‌کند. بیشتر افراد نسبت به بازخورهای منفی واکنش خوبی ندارند. مطالعات نشان می‌دهند پنجاه درصد کارکنان هنگامی که از عملکرد آنان انتقاد می‌شود واکنشهای دفاعی بروز می‌دهند. همان‌گونه که غالباً در تعارض میان‌فردی دیده می‌شود افراد ناکام با استفاده از ساز و کارهای دفاعی واکنش نشان می‌دهند (کاستلو[1] و زالکایند[2]، ۱۹۶۳، ص ۳۲). بروز ساز و کارهای دفاعی، به دلیل ناکامی ناشی از تعارض، متداول است. نگاره ۲-۲ چندین ساز و کار دفاعی مرسوم در سازمانها را توصیف می‌کند.

ساز و کارهای تهاجمی[3]. ساز و کارهای تهاجمی مانند خوگرفتگی، انتقال خشم و منفی‌بافی حمله به منشأ تعارض را هدف می‌گیرند.

خوگرفتگی[4]. این ساز و کار حالتی را نشان می‌دهد که فرد به تعارض عادت کرده، یا رفتار ناسودمند از خود بروز می‌دهد که مسلماً تعارض را حل نخواهد کرد. نمونه‌ای از رفتار بی‌حاصل ناشی از عجز و ناکامی، رفتار کارمندی است که برای افزایش حقوق با رئیس خود مشاجره می‌کند و در دریافت افزایش حقوق ناکام می‌شود ولی به نامه‌نگاری با رئیس در مورد افزایش حقوق ادامه می‌دهد، در حالی که رئیس هم امکان افزایش دادن حقوق او را ندارد.

انتقال خشم[5]. هنگامی که فرد خشم خود را متوجه کسی می‌کند که منشأ تعارض نیست گفته می‌شود خشم خود را انتقال داده است برای مثال مدیری که پس از مشاجرهٔ تلفنی با یک مشتری خشمگین، برخورد تندی با یکی از کارکنان خود می‌کند در واقع خشم خود از مشتری را به کارمندش انتقال می‌دهد.

---

1. T. W. Castello
2. S. S. Zalkind
3. agressive mechanisms
4. fixation
5. displacement

منفی‌بافی[1]. ساز و کاری تهاجمی است که مقاومت فعال یا انفعالی را نشان می‌دهد. برای مثال مدیری که به عضویت شورایی منصوب شده که علاقه‌ای به آن ندارد، در تمام طول جلسه اظهارنظر منفی می‌کند.

نگاره ۲ـ۲ ساز و کارهای متداول دفاعی

ساز و کار دفاعی	**فراگرد روان‌شناختی**
	ساز و کارهای تهاجمی
خوگرفتگی	هرچند که تمام شواهد حاکی است رفتار فرد با مسأله قابل انطباق نیست ولی او واکنشی غیرقابل انعطاف و پایدار دارد.
انتقال خشم	فرد خشم حبس شده خود را متوجه اشخاص، افکار یا اشیایی می‌کند که عامل اصلی خشم نبوده‌اند.
منفی‌بافی	فرد به طور ناخودآگاه به صورت فعال یا انفعالی از خود مقاومت نشان می‌دهد.
	ساز و کارهای مصالحه
جبران	فرد با صرف انرژی بیشتر در یک حرفه یا کسب می‌کوشد احساس واقعی یا پنداری عدم‌کفایت خود در زمینهٔ دیگر را جبران کند.
تعیین هویت	فرد عزت نفس خویش را از طریق الگوگیری از دیگری به دست می‌آورد و حتی ممکن است ارزشها و باورهای فرد الگو را در خود درونی سازد و به طور نیابتی در موفقیتها و رنجهای فرد یا گروه اسوه، خود را شریک کند.
دلیل‌تراشی	شخص رفتار، باورها، بیانات و انگیزشهای ناسازگار یا نامطلوب را با ارائه توضیحات قابل قبول در هر مورد توجیه می‌کند.
	ساز و کارهای عقب‌نشینی
گریز	شخص از طریق ابزارهای جسمانی یا روان‌شناختی، زمینه‌ای را که در آن با ناکامی، اضطراب یا تعارض مواجه شده ترک می‌کند.
تبدیل	تعارضهای احساسی به صورت نشانه‌های عضلانی حسی یا جسمانیِ ناتوانی، سوء عملکرد یا درد بروز و نمود می‌یابند.
تخیل	شخص برای فرار از واقعیت و کسب رضایت پنداری، به فکرهای پوچ یا سایر شکلهای فعالیت پنداری روی می‌آورد.

1. negativism

ساز و کارهای مصالحه[1]. افراد در بهترین برخورد با تعارض، ساز و کارهای مصالحه مانند جبران، تعیین هویت و دلیل تراشی را به کار می‌گیرند.

جبران[2]. این ساز و کار هنگامی به کار گرفته می‌شود که فرد می‌کوشد، عدم لیاقت یا ناتوانی خود در یک زمینه را با صرف انرژی بیشتر در زمینه دیگر جبران کند. برای مثال، مدیری که در خانه با رفتار بد مواجه می‌شود و بیشتر وقت خود را در اداره صرف می‌کند می‌کوشد مصالحه‌ای میان زندگی خانوادگی و زندگی کاری خود به‌وجود آورد.

تعیین هویت[3]. هنگامی که کسی دیگری را الگو قرار می‌دهد و رفتارهای او را تقلید می‌کند گفته می‌شود خود را با آن فرد تعیین هویت می‌کند. برای مثال سرپرستی که نمی‌خواهد آگاهانه اذعان کند که احتمال ارتقاء ندارد رفتار رئیس خود را تقلید می‌کند حتی تا جایی پیش می‌رود که خودرویی مانند خودروی رئیس خریداری می‌نماید.

دلیل‌تراشی[4]. در این حالت فرد رفتارش را با آوردن عذر و بهانه‌های گوناگون توجیه می‌کند. برای مثال کارمندی ممکن است رفتار غیراخلاقی هزینه‌تراشی برای سازمان را این‌گونه توجیه کند که دیگران نیز همین گونه عمل می‌کنند.

ساز و کارهای عقب‌نشینی[5]. هنگامی که افراد ناکام می‌کوشند با ابزارهای جسمانی یا روانی از تعارض دوری گزینند ساز و کارهای عقب‌نشینی را نشان می‌دهد. فرار، تبدیل و تخیل‌گرایی (فرار ذهنی) از جمله ساز و کارهای عقب‌نشینی به‌شمار می‌آیند.

گریز[6]. فرار فیزیکی از تعارض است. برخورد کارمندی که پس از مشاجره با رئیس، یک روز مرخصی می‌گیرد نمونه‌ای از این نوع رفتار است. گاهی گریز

---

1. compromise mechanisms
2. compensation
3. identification
4. rationalization
5. withdrawal mechanisms
6. flight

به صورت ترک احساسی تعارض صورت می‌پذیرد، نظیر نگرش «دیگر چیزی برایم مهم نیست».

تبدیل[1]. این ساز و کار فراگردی را نشان می‌دهد که تعارضهای احساسی به صورت عارضه‌های جسمانی ظاهر می‌شوند. بیشتر انسانها، سردرد را پس از مشاجره با دیگری تجربه کرده‌اند. این حالت تعامل ذهن و جسم را نشان می‌دهد.

تخیل[2]. به فراموشی سپردن صحنهٔ تعارض با خواب خرگوشی نوعی عقب‌نشینی به شمار می‌آید که تخیل نامیده می‌شود. در بهترین حالت، کارمند در عالم خیال از تنبیه رئیس ظالم خود لذت می‌برد. دانش ساز و کارهای دفاعی برای مدیر می‌تواند بسیار مفید باشد. مدیران با شناخت راههایی که افراد نوعاً به تعارضهای میان‌فردی واکنش نشان می‌دهند می‌توانند آمادگی پیدا کنند و به کارکنان کمک کنند تا احساسهای خود نسبت به تعارض را آشکار سازند.

شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار[3]

در اینجا هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار که می‌توانند به تعارض میان‌فردی منجر شوند و راههای برخورد با هر یک از آنها ارائه می‌شود.

افراد دارای رفتار خصمانه/تهاجمی[4]. هنگامی که کارها درست پیش نمی‌رود رفتار خصمانه/تهاجمی آزار و تهدید دیگران مانند بمباران دیگران با اظهارنظرهای مخرب یا کج‌خلقی کردن با آنان بروز می‌یابد. فرد مهاجم حمله خود را برطرف دیگر تعارض متمرکز می‌گرداند و به طور کاملاً احساسی این نوع رفتارها را به نمایش می‌گذارد تا طرف مقابل خود را ناراحت یا متعجب کند. حس قوی نسبت به «بایدها» یعنی قواعد درونی دربارهٔ طریقی که امور باید باشند و کارها باید پیش بروند، زیربنای رفتار آنان قرار دارد. رمز برخورد با رفتار خصمانه/تهاجمی، شناخت این نوع رفتار و نیفتادن در دام آن است.

---

1. conversion
2. fantasy
3. coping with difficult behavior
4. hostile-aggressive

شکوه‌کنندگان[1]. این افراد معمولاً به دلیل آنکه احساس بی‌قدرتی می‌کنند آه و ناله سر می‌دهند ولی هرگز در مورد آنچه که شکوه می‌کنند اقدامی صورت نمی‌دهند یا نمی‌خواهند مسؤولیتی در مورد آن بر عهده گیرند. از این‌رو دیگران به شکوه‌های آنان گوش می‌دهند و به آنان نشان می‌دهند که عواطفشان را درک می‌کنند، ولی احساس ترحم نسبت به آنان نمی‌کنند. برای برخورد با این گونه افراد بهتر است از موضع حل مسأله استفاده شود. برای مثال مدیر می‌تواند بگوید: می‌خواهید نتیجه این ملاقات ما چه باشد؟ چه اقدامی باید صورت‌پذیرد تا مسأله شما حل بشود؟ این نوع برخورد موجب می‌شود فرد شکوه‌کننده به راه‌حل بیندیشد نه اینکه صرفاً شکوه و شکایت کند.

افراد آرام[2]. هنگامی که نظر افراد آرام دربارهٔ موضوعی پرسیده شود سکوت اختیار می‌کنند و واکنشی از خود نشان نمی‌دهند. آنان به صورت بسته نسبت به تعارض واکنش نشان می‌دهند و از بحث دربارهٔ مسائل دوری می‌گزینند. چالش انطباق با افراد آرام در این است که بتوان آنان را وادار به سخن کرد. پرسشهای باز و صبوری به منظور فرصت دادن به آنان برای مدتی معقول بسیار باارزش است. اگر یکی از همکارانتان از شما دوری می‌کند و از صحبت با شما امتناع می‌ورزد این پرسش که «آیا از دست من عصبانی هستی؟» ممکن است پرسش خوبی نباشد، در حالی که پرسش «چرا از من دوری می‌گزینی؟» مناسبتر به نظر می‌رسد. اگر هیچ پاسخی دریافت نکردید می‌توانید به طور مستقیم وارد عمل شوید و برای مثال بگویید: «از آنجا که شما راجع به این موضوع بحث نمی‌کنی فرض من این است که ایرادی نمی‌بینی و بنابراین هر دوی ما در تیم والیبال ثبت‌نام می‌کنیم».

افراد کاملاً موافق[3] **(چرب‌زبان)**. افرادی خوش‌برخورد و صمیمی هستند که در ظاهر آبروی انسان را حفظ می‌کنند و اغلب رفتار بسیار موافق از خود نشان

---

1. complainers 2. calms 3. superagreeable behavior

می‌دهند، ولی هنگامی که محل کارشان را ترک می‌کنید از انجام وعده‌های خود سر باز می‌زنند. برای مثال مدیر تعمیرات خودرو ممکن است به عیوبی که دربارهٔ خودروی خود مطرح می‌کنید به دقت گوش دهد و با احساس مسؤولیت و برای انجام وظیفه همه آنها را بنویسد و به شما اطمینان دهد که به همهٔ آنها رسیدگی خواهد کرد، ولی هنگامی که خودرو را تحویل می‌گیرید متوجه می‌شوید که هیچیک از عیوب برطرف نشده است. آیا با چنین رفتاری مواجه شده‌اید؟ این افراد اغلب از تعارض اجتناب می‌کنند و برای احتراز از مقابله، وعده‌های غیرواقعی می‌دهند. برای برخورد با این گونه افراد باید از راهبرد مصالحه استفاده کنید و با آنان به توافقهایی برسید که عملی باشد، و سرانجام اگر چنین افرادی با شما شوخی کردند به معنی ضمنی آن شوخی توجه کنید.

افراد منفی‌باف (بدبین). افراد منفی‌باف به تلاشهایی که برای حل مسأله صورت می‌پذیرند با بدبینی نگاه می‌کنند. رفتار آنان به دلیل مسری بودن منفی‌گرایی خطرناک است و تعامل با آنان می‌تواند موجب از دست رفتن خوشبینی شما نسبت به حل مسأله گردد. حالت حل مسأله برای چنین مواردی مناسب است. به فرد منفی‌باف فرصت دهید تا راه‌حلهای جایگزین را مطرح کند و شما نیز با ایفای نقش بدبینی، جنبهٔ منفی هر گزینه را مشخص نمایید. می‌توانید از آنان بپرسید «بدترین حالت ممکن چه می‌تواند باشد؟» هنگامی که منفی‌بافان متقاعد شدند که می‌توانند حتی بدترین وضعیتهای احتمالی را نیز تحمل کنند این احساس به آنان دست می‌دهد که کنترل بیشتری نسبت به امور دارند.

افراد همه‌چیزدانان. این افراد را می‌توان در دو دسته کلی بلدوزرها و بادکنکها طبقه‌بندی کرد:

بلدوزرها. «همه چیز دانستن» نگرشهای برتر را نشان می‌دهد. این افراد می‌خواهند شما بدانید که همهٔ چیزهایی را که دربارهٔ موضوعی باید بدانند، می‌دانند. اگر این افراد واقعاً آنچه را درباره‌اش صحبت می‌کنند بدانند، می‌توانند نقش بلدوزر را ایفا کنند. افراد بلدوزرمآب بر افراد غوغاسالار غلبه دارند چون بیش

از همه مبالغه می‌کنند و همیشه حق‌به‌جانب آنهاست. برخورد با افراد بلدوزرمآب آمادگی می‌طلبد. این افراد در صورتی برای شما احترام قائلند که وظیفه خود را انجام داده باشید.

بادکنکها. افراد بادکنک‌مآب صرفاً پندار «همه چیز دانستن» دارند. برای برخورد با رفتار این گونه افراد، موضع خود را بر اساس شناخت خود از واقعیت بیان دارید. هنگامی که دست فرد بادکنکی رو می‌شود، حفظ آبروی او حائز اهمیت است و بنابراین باید به طور خصوصی به او تذکر داد. برای مثال هنگامی که از یک عضو هیأت علمی جدید خواسته می‌شود موضوعی علمی را برای همکاران آتی خود ارائه دهد در صورت خطای وی نباید در جمع به او تذکر داد بلکه پس از ارائه باید به طور خصوصی به وی گفت که چه منابعی در آن زمینه وجود دارد که می‌تواند از آنها استفاده کند. بدین ترتیب هم آبروی عضو جدید حفظ می‌شود و هم دانش واقعی را به دست می‌آورد.

افراد نامصمم. این افراد تصمیمها را تا زمانی به تعویق می‌اندازند که دیگر حق انتخابی برایشان نماند یا هرگز نمی‌توانند به تصمیم برسند. آنها غالباً خالصانه به فکر دیگران هستند و می‌ترسند که هر تصمیمی بگیرند موجب از خود بیگانه شدن یا رنجش دیگران شوند. رمز موفقیت در برخورد با این گونه افراد، کشف دلایل تأمل و تعلل آنان است؛ از این‌رو با قبول مسؤولیت اطمینان حاصل کنید که این افراد به طور کامل دستورهای شما را دنبال خواهند کرد. در صورتی که افراد نامصمم، بیش از اندازه موجب گسیختگی کارها شوند بهتر است آنان را از موضع تصمیم‌گیری آزاد سازید.

شناسایی دلایل دشواری رفتارها، برای برخورد با انسانهای پیچیده حائز اهمیت است یکی از پژوهشگران چهارچوبی را ارائه کرده که به کمک آن می‌توان رفتارهای پیچیده و دشوار را شناخت (نگاره ۳-۲). گذشته از این، باید واکنشهای خود نسبت به فرد پیچیده را نیز تحلیل کنید.

نگاره ۳ـ۲ فنون انطباق در برخورد با رفتارهای دشوار

فنون	افراد دارای رفتارهای تهاجمی/خصمانه
۱	بر موضع خود بمانید.
۲	اجازه دهید تا آخرین تلاشهای خود را بنمایند.
۳	با زبان قاطع سخن بگویید.
۴	از مقابله مستقیم اجتناب ورزید.
	شکوه‌کنندگان
۱	با کمال دقت به سخنانشان گوش دهید.
۲	عواطف آنان را مورد تأکید قرار دهید.
۳	از شکوه و شکایت پیش آنان اجتناب ورزید.
۴	واقعیتها را بدون عذرخواهی بیان کنید.
۵	از موضع حل مسأله برخورد کنید.
	افراد آرام
۱	پرسشهای باز بپرسید.
۲	برای دریافت پاسخ صبور باشید.
۳	پرسشهای باز بیشتری مطرح کنید.
۴	اگر پاسخی دریافت نکردید به آنان بگویید که برنامه‌تان چیست؟ زیرا بحثی صورت نپذیرفته است.
	افراد کاملاً موافق
۱	بکوشید با رفتارهایی غیر تهدیدآمیز دریابید که چرا آنان اقدامی نمی‌کنند.
۲	به آنان بفهمانید که به عنوان انسان، برایشان ارزش قائلید.
۳	برای مصالحه و مذاکره آماده باشید و اجازه ندهید تعهدهای غیرواقعی بنمایند.
۴	تلاش کنید معنی ضمنی شوخیهای آنان را تشخیص دهید.
	افراد منفی‌باف
۱	به دام یأس و نومیدی آنان گرفتار نشوید.
۲	سعی نکنید با زبان‌بازی آنان را از منفی‌بافی درآورید.
۳	مسأله را به طور کامل مورد بحث قرار دهید بدون آنکه راه‌حلی ارائه دهید.
۴	هنگامی که گزینه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد بعد منفی آن را آشکار سازید.
۵	برای اقدام فردی، بدون موافقت آنان آماده باشید.

ادامهٔ نگاره ۳ـ۲

فنون	افراد همه چیزدان
	بلدوزرها:
۱	خود را آماده سازید.
۲	به سخنانشان خوب گوش دهید و نکات عمده را تفسیر کنید.
۳	با استفاده از کاربرگهای پرسش، مسائل را مطرح کنید.
	بادکنکها:
۱	واقعیتها یا نظرهای خود را با ادراک از حقیقت بیان دارید.
۲	راهی برای حفظ آبروی آنان بیابید.
۳	به آنان به طور خصوصی تذکر دهید نه در جمع.
	افراد نامصمم
۱	موضوع مردد بودن آنان را مطرح کنید و دلایل آن را جویا شوید.
۲	اگر شما مسأله هستید، درخواست کمک کنید.
۳	گامهای عملی را در دست خود بگیرید.
۴	در صورت امکان فرد نامصمم را برکنار کنید.

خلاصه

در فصل دوم تعارض درون‌فردی که به صورتهای «تعقیب ـ تعقیب»، «اجتناب ـ اجتناب» و «تعقیب ـ اجتناب» بروز می‌یابد، و شرایط تشدید تعارض درون‌فردی و نیز علل پیدایش آن از جمله عدم تجانس شناختی و روشهای ایجاد تعادل در فرد تشریح شد. همچنین گرایشهای عصبی و علل پیدایش آنها و ساز و کارهای افراد دارای گرایشهای شدید عصبی، و سرانجام آثار تعارضهای شدید درون‌فردی تبیین گردید. آنگاه تعارض میان‌فردی که مبتنی بر نوعی تعارض در نقش و ابهام در نقش است و تعارض شخصیتی و نیز ریشه‌های آن یعنی گستاخی در محیط کار و چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی تحلیل گردید. سرانجام ساز و کارهای دفاعی که ناشی از ناکامی حاصل از تعارض است مانند ساز و کارهای تهاجمی، مصالحه و عقب‌نشینی، و همچنین هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار همراه با پیشنهادهایی برای برخورد با هر یک از آنها بررسی شد.

مفاهیم مهم

تعارض درون‌فردی	تعارض در نقش	تعیین هویت
راهبرد تعقیب ـ تعقیب	ابهام در نقش	دلیل‌تراشی
راهبرد اجتناب ـ اجتناب	تعارض شخصیتی	گریز
راهبرد تعقیب ـ اجتناب	خوگرفتگی	عقب‌نشینی
عدم‌تجانس شناختی	انتقال خشم	تبدیل
گرایش عصبی	منفی‌بافی	تخیل
تعارض میان‌فردی	جبران	رفتار دشوار

فصل سوم ـ تعارض در سطح گروهی و سازمانی

هدف فصل

بررسی انواع تعارض درسطح گروه وسازمان و تحلیل چگونگی مدیریت آنها.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. تعارض درون‌گروهی را تشریح کنید.
۲. در چه صورت تعارضهای درون‌گروهی در کسب و کارهای خانوادگی شدت می‌یابد؟
۳. تعارض میان‌گروهی چیست؟
۴. انواع تعارض میان‌گروهی کدامند؟
۵. تعارض عمودی در چه صورتی بروز خواهد کرد؟
۶. تعارض افقی در چه صورتی بروز می‌کند؟
۷. تعارض صف و ستاد را تحلیل کنید.
۸. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار درچه صورت بروز خواهند کرد؟
۹. تعارضهای عمودی و افقی را با هم مقایسه کنید.
۱۰. پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی را تحلیل کنید.
۱۱. هرگاه دوگروه، هر یک خود را حق و دیگری را باطل بداند چه نوع رفتاری از خود نشان می‌دهد؟
۱۲. چنانچه دو گروه، تعارض را اجتناب‌پذیر ولی در صورت پیدایش تعارض، توافق را محال بدانند چه رفتاری خواهند داشت؟
۱۳. مدیریت تعارض میان‌گروهی چگونه صورت می‌پذیرد؟ تحلیل کنید.
۱۴. تعارض میان‌سازمانی چگونه به وجود می‌آید؟ تحلیل کنید.
۱۵. بذر تعارض میان‌گروهی در چه شرایطی رشد و نمو می‌یابد؟
۱۶. فرضیه «ارتباط» چیست؟ کاربرد آن را تحلیل کنید.
۱۷. منشأ تعارضهای میان‌فرهنگی چیست؟ تحلیل کنید.
۱۸. دیدگاههای سازمان نسبت به تعارض را تحلیل کنید.
۱۹. تعارضهای ناشی از رشد سازمانی را تحلیل کنید.
۲۰. چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان را تشریح کنید.
۲۱. علل تعارض در سطح سازمان را تحلیل کنید.
۲۲. عوامل ساختاری تعارض را تحلیل کنید.

تعارض درون‌گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون‌گروهی نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می‌گذارد. کسب و کارهای خانوادگی، به ویژه، در معرض تعارض درون‌گروهی شدید و سایر انواع تعارض می‌باشند (کابانف[1]، ۱۹۹۱، ص ۴۱۷). هنگامی این گونه تعارضها بیشتر آشکار می‌شوند که بنیانگذار یا صاحب کسب و کار بازنشسته شود یا فوت کند. تحقیقات حاکی از آن است که سه‌دهم کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم رسیده و یک‌دهم آنها به نسل سوم منتقل شده است. روابط میان اعضای خانوادهٔ صاحب کسب و کارکه مسؤولیت تداوم حیات آن برای نسل بعد را بر عهده دارند بزرگترین مانع برای جانشینی است. آنچه موجب رونق یا سقوط هر کسب و کار خانوادگی می‌شود تا حد زیادی به احترامی که اعضای خانواده در محیط کار برای یکدیگر قائلند و میزان آمادگی آنان در پذیرش نقشهایی غیر از آنچه که در خانواده عهده‌دار هستند و توان مدیریت تعارض آنان بستگی دارد. کارشناسان بر این باورند که: «خانواده‌ها، نیازها و خواسته‌های خود را به روشنی بیان نمی‌دارند و با تعارض خیلی خوب برخورد نمی‌کنند»، و هنگامی که تعارض به محیط کارشان کشیده می‌شود آنگاه دردسر واقعی شروع می‌گردد. مدیران این کسب و کارهای خانوادگی راهی را پیش می‌گیرند که بیشتر والدین در مذاکره با فرزندانشان در محیط کار مورد استفاده قرار می‌دهند. آنان اساساً به کارکنان می‌گویند که چه کاری باید بکنند؟ یا آنان را تهدید کرده یا به آنان می‌گویند: «خوشبخت هستید که این شغل را دارید، بسیاری از همسن و سالهای شما بی‌کارند» (آلوسان[2]، ۱۹۹۶، ص ۴۴۰؛ کان[3]، ۱۹۹۴، ص ۶). ناگفته نماند که این برخورد با یک کارمند درست نیست و با این نوع برخوردها نمی‌توان مدیران آتی کسب و کار را پرورش داد.

---

1. B. Kabanoff 2. M. Alvesson 3. A. Kahn

تعارض میانگروهی

برخورد و مخالفت گروهها یا تیمهای کاری یا بخشهای سازمان با یکدیگر را تعارض میانگروهی نامند. تعارض میانگروهی نیز می‌تواند زمینهٔ بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیتهای کاری را دشوار سازد. این تعارض در سازمانها بسیار معمول و گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. در شرایط بسیار حاد رقابت و تعارض، طرفین گرایشهایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند که مبتنی بر عدم‌اعتماد به یکدیگر، جمود فکری، صِرف تمرکز بر منافع خود، نداشتن گوش شنوا و مانند آن است. در اینجا به اختصار چهار نوع تعارض میانگروهی در سازمانها بررسی می‌شود: ۱) تعارض عمودی، ۲) تعارض افقی، ۳) تعارض صف و ستاد، ۴) تعارض مبتنی بر تنوع.

تعارض عمودی. برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می‌کند که سرپرستان می‌کوشند کنترلهای شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می‌دهند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۲۹۷). کارکنان ممکن است به دلیل آن که آزادی آنان در انجام کار بیش از اندازه نقض شده از خود مقاومت نشان دهند. تعارض عمودی می‌تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف، یا عدم توافق بر سر کمیّت و کیفیت اطلاعات و ارزشها (تعارض‌شناختی) بروز کند.

تعارض افقی. برخورد میان گروههای هم‌سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدفهای خود تلاش کند و هدفهای بخشها یا گروههای دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدفهای آنها با یکدیگر، به‌ویژه، موجب تشدید تعارض خواهد شد. نگرشهای متفاوت کارکنان در واحدها یا تیمهای کاری مختلف نیز می‌تواند موجب بروز تعارض افقی بشود (نولتی [1]، ۱۹۹۵، ص ۲۳۵-۲۳۶).

1. P. Nulty

تعارض صف و ستاد. اغلب افراد صفی وستادی برسر سلسله‌مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. بیشتر سازمانها دارای بخشهای ستادی (نظیر منابع انسانی، حقوقی، حسابداری) هستند تا به بخشهای صفی کمک کنند. مدیران صفی به طور معمول مسؤول فراگردی هستند که تمام یا بخشی از محصولات یا خدمات سازمان را تولید می‌کند و افراد ستادی اغلب نقش مشاور یا وظیفه کنترل راکه نیازمند دانش فنی تخصصی است بر عهده دارند (مارچ[1] و سایمون[2]، ۱۹۹۳، ص ۱۰). افراد ستادی ممکن است روشهای انجام کار را نیز تعیین کنند و بر منابع مورد استفاده مدیران صفی کنترل نسبی داشته باشند. برای مثال در بسیاری از واحدهای تولیدی مهندسان ستادی مشخص می‌کنند که هر محصول چگونه ساخته شود و چه نوع موادی در ساخت آن به کار رود. در عین حال، مدیران صفی مسؤول نتایج کار (نظیر مدت بیکاری دستگاهها و افراد، کار مجدد و هزینه‌های نیروی انسانی برای هر واحد کالا) هستند. بدین ترتیب، مدیران صفی ممکن است احساس کنند که افراد ستادی بر اختیارات مشروع آنان دست‌اندازی کرده، در عمل امور تولید را هدایت می‌کنند. مدیران صفی اغلب فکر می‌کنند که افراد ستادی اختیار آنان نسبت به کارکنان را کاهش می‌دهند، ضمن اینکه مسؤولیت کسب نتایج بدون تغییر بر عهدهٔ آنان باقی می‌ماند. از این رو، مدیران صفی احساس می‌کنند که اختیار آنان به دلیل دخالت افراد ستادی کمتر از مسؤولیت واقعی‌شان است (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۲).

تعارض مبتنی بر تنوع. تعارضهای جدی میانگروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمانها نمایان می‌شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره‌فرهنگها و مذهب است (هریمن[3]، ۱۹۹۶، ص ۱۸). این نوع تعارض ممکن است در تمام سطوح پنجگانه تعارض (درون‌فردی، میان‌فردی، درون‌گروهی، میانگروهی و میان‌سازمانی) دیده شود.

---

1. S. March
2. H. Simon
3. A. Harriman

پیش‌فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی

برخی از صاحبنظران بر این باورند که سه مجموعه نگرش یا پیش‌فرضهای اساسی وجود دارد که افراد نسبت به تعارض میان‌گروهی یا میان‌فردی در همهٔ موارد یا در پاره‌ای از موارد می‌توانند داشته باشند:

۱. تعارض میان افراد وگروهها اجتناب‌ناپذیر و توافق میان آنان غیرممکن است؛

۲. تعارض میان افراد و گروهها قابل اجتناب است، با وجود این در صورت پیدایش تعارض توافق میان آنان محال است؛

۳. گرچه میان افراد و گروهها تعارض ایجاد می‌شود ولی توافق میان آنان نیز ممکن است.

ناگفته نماند که تعارض میان افراد وگروهها همواره بر سر منافعی پیش می‌آید و در نتیجه نوع رفتار آنان نیز به برداشت آنان از اهمیت و ارزش منافع بستگی دارد. همان‌گونه که نمودار ۱-۳ نشان می‌دهد اگر افراد و گروهها با پیش‌فرضهای متفاوت، منافع خود را زیاد بدانند فعال عمل خواهند کرد و در صورتی که منافع خود را کم بدانند انفعالی رفتار می‌کنند (بلیک[1]، شی‌پرد[2]، موتون[3]، ۱۹۹۶، ص ۱۳).

هر گاه دوگروه، هر یک خود را حق و دیگری را باطل بداند در این صورت تعارض میان حق و باطل اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و توافق میان آنها نیز محال است. بنابراین اگر منافع نیز زیاد باشد جنگ قدرت میان آنان آغاز خواهد شد و به بیان دیگر مبارزهٔ میان این دوگروه برد و باختی خواهد بود، ولی اگر منافع متوسط ارزیابی شود طرفین اجازه می‌دهند شخص سوم یا میانجی دربارهٔ تعارض میان آنها قضاوت کند و سرانجام اگر منافع کم باشد رفتار طرفین تعارض انفعالی خواهد بود و آنها ترجیح می‌دهند که تصمیم‌گیری در این باره را به قرعه و شانس (نظیر پرتاب سکه) واگذارند.

در صورتی که دو گروه یا دو نفر، تعارض را قابل اجتناب بدانند ولی اگر تعارض ایجاد شد، توافق میان خود را محال بدانند و منافع زیادی نیز در میان باشد

---

1. Robert R. Blake 2. Herbert A. Shepared 3. Jane S. Mouton

هر دو گروه به طور فعال وارد مبارزه با یکدیگر می‌شوند و سرانجام اگر احساس کنند که ادامهٔ مبارزه موجب تعارض میان آنها خواهد شد و در آن صورت نیز توافق محال خواهد بود عقب‌نشینی خواهند کرد، و هنگامی که منافع متوسط باشد هر گروه می‌کوشد خود را از چنین وضعیتی دور نگه دارد و اگر منافع کم باشد هر دو گروه با بی‌تفاوتی برخورد خواهند کرد.

چنانچه دو گروه یا دو نفر بر این باور باشند که گرچه تعارض پیش می‌آید ولی توافق هم امکان‌پذیر است، در صورت زیاد بودن منافع به طور فعال به حل منطقی مسأله تعارض می‌پردازند و اگر منافع متوسط باشد به چانه‌زنی و مصالحه رضایت خواهند داد و در وضعیتی که منافع کم باشد انفعالی رفتار می‌کنند و نرمش یا همزیستی مسالمت‌آمیز را ترجیح خواهند داد (بلیک و موتون، ۱۹۸۴، ص ۱۲؛ فیلی[1]، ۱۹۷۵، ص ۱۷؛ لیکرت و لیکرت[2]، ۱۹۷۶، ص ۲۰).

در استفاده از این مدل برای مدیریت تعارض میان‌گروهی، سه روش وجود دارد که به کمک آنها می‌توان از رفتارهای خصمانه جلوگیری کرد:

۱. نخستین اقدام می‌تواند کاهش منافع طرفین باشد تا گروههایی که جنگ قدرت میان آنها آغاز گردیده دست کم به میانجی رضایت دهند؛

۲. تغییر نگرش گروهها نسبت به تعارض اقدام دیگری است که می‌تواند صورت پذیرد. برای مثال دو گروهی که جنگ قدرت میانشان شروع شده در صورت تغییر نگرش نسبت به تعارض به گونه‌ای که توافق را ممکن بدانند به حل منطقی مسأله راضی خواهند شد.

۳. روش سوم، افزایش هزینهٔ طرفین تعارض برای دستیابی آنها به هدفهایشان است تا گروههایی که جنگ قدرت میانشان آغاز شده به میانجی رضایت دهند.

برخی از صاحبنظران بر این باورند که نخست باید مبارزهٔ برد و باختی میان گروهها با کاهش منافع طرفین، به پذیرش میانجی سوق داده شود، آنگاه نگرش آنان

---

1. Alan C. Filley
2. Rensis Likert and Jane G. Likert

رفتار	تعارض اجتناب‌ناپذیر، توافق ناممکن	تعارض اجتناب‌پذیر، توافق ناممکن	تعارض اجتناب‌ناپذیر، توافق ممکن	منافع
فعال	جنگ قدرت راهبرد برد ـ باخت	عقب‌نشینی	حل مسأله	زیاد
↕	قضاوت میانجی	کناره‌گیری	مصالحه، چانه‌زنی	متوسط
انفعالی	سرنوشت	بی‌تفاوتی یا ناآگاهی	همزیستی مسالمت‌آمیز سازش	کم

نمودار ۱ـ۳ پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض و مدیریت آنها

نسبت به تعارض به این نگرش که «گرچه تعارض هست، توافق نیز امکان‌پذیر است» تغییر داده شود و سرانجام سعی گردد تعهد آنان افزایش یابد تا به حل منطقی مسأله بپردازند (هرسی و بلنچارد[1]، ۱۹۹۳، ص ۳۹۴).

گروه‌اندیشی: بذر تعارض میان‌گروهی

انسجام گروه که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان‌بار باشد. میزان معینی از انسجام می‌تواند گروهی از افراد را به صورت یک تیم پویا درآورد؛ ولی انسجام بیش ازحد گروه می‌تواند «تفکر درون‌گروهی» یا گروه‌اندیشی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد. مطالعات پژوهشگران روی گروههای کوچک خودی بیانگر تغییرات کلی و همه‌جانبه‌ای همراه با افزایش انسجام گروهی بویژه در موارد ذیل است:

۱. اعضای گروه خودی، خود را به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد از انسانها می‌دانند در حالی که نسبت به اعضای سایر گروهها این دید کلیشه‌ای را که «همهٔ آنان مثل هم هستند» پیدا می‌کنند.

۲. اعضای گروه خودی رفتارهای خود را مثبت و از نظر اخلاقی درست قلمداد می‌کنند؛ در حالی که رفتار اعضای سایر گروهها را منفی و غیراخلاقی می‌دانند.

۳. افراد گروه خودی کسانی را که خارج ازگروه خودی هستند تهدیدی برای گروه خود به شمار می‌آورند.

۴. اعضای گروه خودی دربارهٔ تفاوت میان گروه خودی و سایر گروهها مبالغه می‌کنند.

۵. این خود بزرگ‌بینی نوعاً ناشی از ادراک تحریف‌شده‌ای از حقیقت است (لابیانکا[2] و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۵۵؛ دوکیت[3] و مفوتینگ[4]، ۱۹۹۸، ص ۸۰). برای مثال تماشاچیان ورزش‌دوست مشتاقی که نمی‌توانند تصور کنند کسی از تیم مقابل حمایت کند نوعی از «تفکر درون‌گروهی» را ابراز می‌کنند.

---

1. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard
2. G. Labianca
3. J. Duckitt
4. T. Mphuting

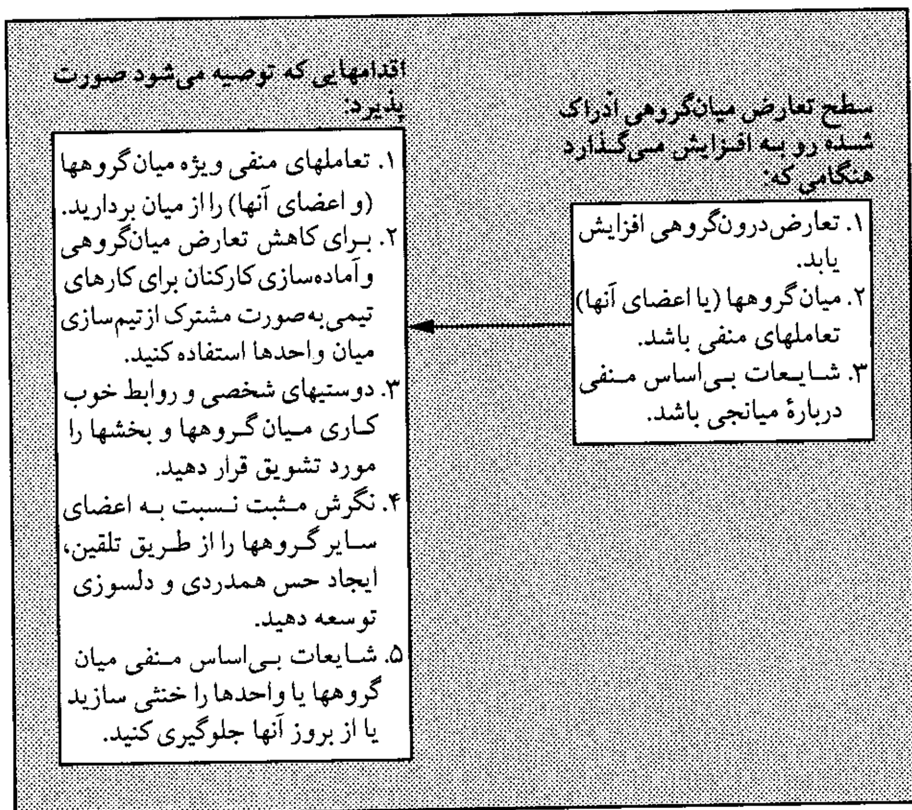
برای اینکه به شواهدی از رفتارهای ناشی از تفکر درون‌گروهی در زندگی خود پی ببرید کافی است ببینید که آیا در حلقهٔ دوستان، کسی دیگران را به دلیل نوع نژاد، جنسیت، ملیت یا ترجیحات جنسی یا رشته تحصیلی در دانشگاه مسخره می‌کند یا خیر؟ تفکر درون‌گروهی واقعیتی از زندگی سازمانی است که سرانجام به تعارض منجر می‌شود. مدیران نمی‌توانند این پدیده را از بین ببرند ولی مطمئناً به هنگام مدیریت تعارضهای میان‌گروهی نباید آن را نادیده بگیرند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

درسهای برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان‌گروهی

جامعه‌شناسان از دیرباز فرضیه «ارتباط چهره به چهره» را برای کاهش تعارض میان‌گروهی توصیه کرده‌اند. بنابر این فرضیه، هر چه اعضای گروههای مختلف بیشتر با هم تعامل داشته باشند تعارض میان‌گروهی کمتری را تجربه خواهند کرد. علاقه‌مندان به بهبود روابط میان نژادها، ملتها و مدیریت و اتحادیه کارگری نوعاً تعامل میان‌گروهی را مورد تشویق قرار می‌دهند، به امید اینکه هر نوع تعاملی غیر از تعارض واقعی، دید کلیشه‌ای گروهها نسبت به یکدیگر را کاهش داده، با تفکر درون‌گروهی مقابله کند. ولی پژوهشهای اخیر حاکی است که این رهیافت، محدود و ساده‌لوحانه است؛ برای مثال مطالعه‌ای که به تازگی روی ۸۳ کارمند مرکز بهداشتی صورت پذیرفته، ماهیت خاص روابط میان گروهها را کشف و چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «تعدد روابط منفی عمدتاً به ادراک بیشتر از وجود تعارض میان‌گروهی مربوط می‌شود، بدین‌ترتیب به نظر می‌رسد که روابط منفی در موضع برتری قرار دارد که می‌تواند بر هر اثر مثبت احتمالی ناشی از روابط دوستانه میان‌گروهها غلبه کند» (لابیانکا و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۶۳).

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند دوستی میان گروهها روی‌هم رفته می‌تواند سودمند باشد ولی به سرعت تحت استیلای تعاملهای منفی میان‌گروهی قرار می‌گیرد. بنابراین اولویت نخست مدیران در رویارویی با تعارض میان‌گروهی باید شناسایی و ریشه‌کنی رابطه‌های منفی موجود در میان‌گروهها باشد؛ برای مثال،

یک تعارض شخصیتی می‌تواند تمامی تجربهٔ میان‌گروهی را لوث نماید. این امر در مورد کارمندی که اظهارنظر منفی دربارهٔ گروه دیگر می‌کند یا شایعات منفی دربارهٔ آن گروه می‌پراکند نیز صدق می‌کند. مدل ارتباط چهره به چهره در نمودار ۲-۳ بر این اولویت و بر سایر بینشهای تحقیقی نظیر نیاز به توسعه نگرش مثبت نسبت به سایر گروهها استوار است (رایت[1] و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۷۳؛ بتسان[2] و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۱۰۵). در ضمن باید متوجه بود که تعارض درون‌گروهی و شایعات بی‌اساس دربارهٔ میانجی تهدیداتی هستند که اگر قرار باشد تعارض میان‌گروهی به حداقل برسد باید خنثی شوند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

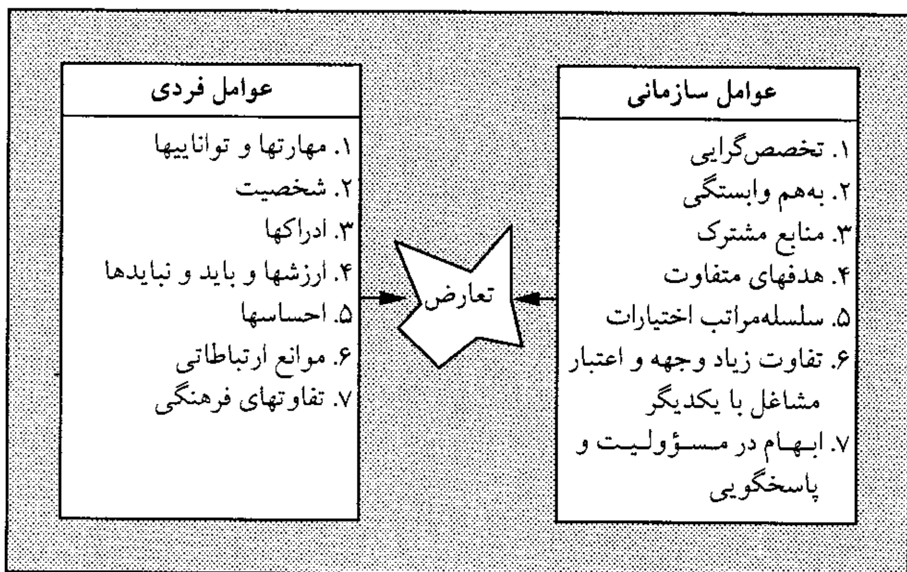


نمودار ۲-۳ مدل ارتباط چهره به چهره بهنگام شده برای به حداقل رساندن تعارض میان‌گروهی

1. S. C. Wright
2. C. D. Batson

تعارض در سطح سازمان

تعارض در سازمانها رایج است و مدیران برای مدیریت اثربخش آن باید دو دسته عوامل عمده تعارض را بشناسند: عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوهٔ سازماندهی کار سرچشمه می‌گیرند؛ عوامل انسانی که از تفاوتهای فردی نشأت می‌گیرند (نمودار ۳ـ۳) (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۲).



نمودار ۳ـ۳ علل تعارض در سازمانها

۱. عوامل ساختاری

علل ساختاری تعارض عبارتند از تخصص‌گرایی، به‌هم وابستگی، منابع مشترک، هدفهای متفاوت، سلسله‌مراتب اختیارات، تفاوت زیاد میان وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی در برابر مشتریان و ارباب‌رجوع.

تخصص‌گرایی. هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می‌کنند. برای مثال یک شرکت نرم‌افزاری به متخصصی برای

پایگاههای اطلاعاتی، متخصص دیگری برای بسته‌های نرم‌افزاری آماری، و متخصصی برای سیستمهای خبره نیاز خواهد داشت. مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند به تعارض کشیده شود؛ زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد. یک مثال متداول در این زمینه، تعارض میان نمایندگان فروش کالا و مهندسان است. مهندسان هر واحد تولیدی، کارشناسان فنی مسؤول طراحی محصول و کیفیت آن می‌باشند؛ در حالی که فروشندگان و کارشناسان بازاریابی مسؤول تنظیم روابط میان مشتریان و سازمان هستند. از این رو آنان غالباً متهم می‌شوند که وعده تحویل غیرواقعی به مشتری می‌دهند که مهندسان نمی‌توانند به آنها عمل کنند؛ زیرا نمایندگان فروش دانش فنی لازم را برای تعیین موعد مقرر واقعی برای مشتریان ندارند.

به‌هم وابستگی. کارهای به هم وابسته به گروهها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به هدفها دست یابند (تامپسون، ۱۹۶۷، ص ۵۳). هنگامی که فراگرد تصمیم‌گیری به سهولت عمل می‌کند وابستگی به دیگران برای انجام کارها خوب است. به هر حال هنگامی که مسأله‌ای ایجاد می‌شود سرزنش دیگران بسیار آسان صورت می‌پذیرد و تعارضها اوج می‌گیرد. برای مثال در کارخانه تولید منسوجات، هنگامی که کارکنان برش تأخیر می‌کنند کارکنان بافنده نیز معطل خواهند شد؛ در نتیجه عجز و ناکامی زیادی به وجود می‌آید؛ زیرا کارکنان بافنده احساس می‌کنند که تلاشهایشان به وسیله کارکنان برش سد شده است.

منابع مشترک. هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد (والکر و پوپپو، ۱۹۹۱، ص ۶۷). این امکان بالقوه هنگام کمیابی بالفعل می‌شود؛ برای مثال مدیران اغلب از منشی واحدی کمک می‌گیرند. ارائه خدمات به وسیله یک منشی به ده مدیر یا بیشتر که هر یک کار خود را مهمتر از کار دیگران می‌داند امری متداول است که فشار زیادی به منشی وارد می‌کند و وی را در اولویت‌بندی و زمان‌بندی کار دچار تعارض می‌سازد.

هدفهای متفاوت. گاهی گروههای کاری اهداف متفاوتی دارند که باهم سازگار نیستند؛ برای مثال در یک واحد تولیدی، هدف واحد فروش که می‌تواند فروش هرچه بیشتر تجهیزات جدید باشد با هدف واحد خدمات که مسؤول نصب تجهیزات است تعارض پیدا می‌کند؛ زیرا هدف این واحد نصب بموقع تجهیزات برای مشتریان است، و با افزایش فروش، حجم کار واحد خدمات زیاد می‌گردد و انجام سفارشها با تأخیر صورت خواهد پذیرفت. این نوع تعارضها اغلب میان افراد یا واحدهایی پیش می‌آید که از هدفهای یکدیگر اطلاعی ندارند.

سلسله‌مراتب اختیارات. رابطهٔ سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می‌شود. بسیاری از کارکنان چنین رابطه‌ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می‌دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کارهایی انجام دهند. بدیهی است که این امر موجب پیدایش تعارض می‌گردد. گذشته از این، برخی از مدیران اقتدارگراتر از دیگران رفتار می‌کنند و این امر به تعارض در روابط دامن می‌زند. هرچه سازمانها بیشتر از رهیافت تیمی در انجام کارها و توانمندسازی کارکنان استفاده کنند زمینه‌های بالقوه تعارض ناشی از سلسله‌مراتب کمتر می‌شود.

شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل. در برخی از سازمانها تفاوت بسیار زیادی میان وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و سایر مشاغل وجود دارد. مدیران در این گونه از سازمانها از امتیازهای فراوانی برخوردارند، مانند داشتن برنامه کاری منعطف، اجازه تلفن زدن برای کارهای شخصی در ساعات کاری، و زمان صرف غذای طولانی‌تر. عدم برخورداری کارکنان از چنین امتیازهایی می‌تواند منشأ تعارض و رنجش آنان باشد.

ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی. آیا هرگز برای پیگیری کار خود به سازمانی تلفن کرده‌اید؟ و آیا آنان شما را به افراد متعدد ارجاع داده‌اند؟ مثبت بودن پاسخ شما حاکی از ابهام در مسؤولیت و پاسخگویی است، به بیان دیگر سازمان زمینه‌های پاسخگویی را برای کارکنان خود تبیین نکرده است (مایلز، ۱۹۸۰، ص ۵۴).

هنگامی که مرجع معینی برای پاسخگویی به مسائل وجود نداشته باشد تعارض در پذیرش مسؤولیت پیش می‌آید و کارکنان موضوع را به دیگری حواله می‌دهند و از برخورد با آن اجتناب می‌ورزند.

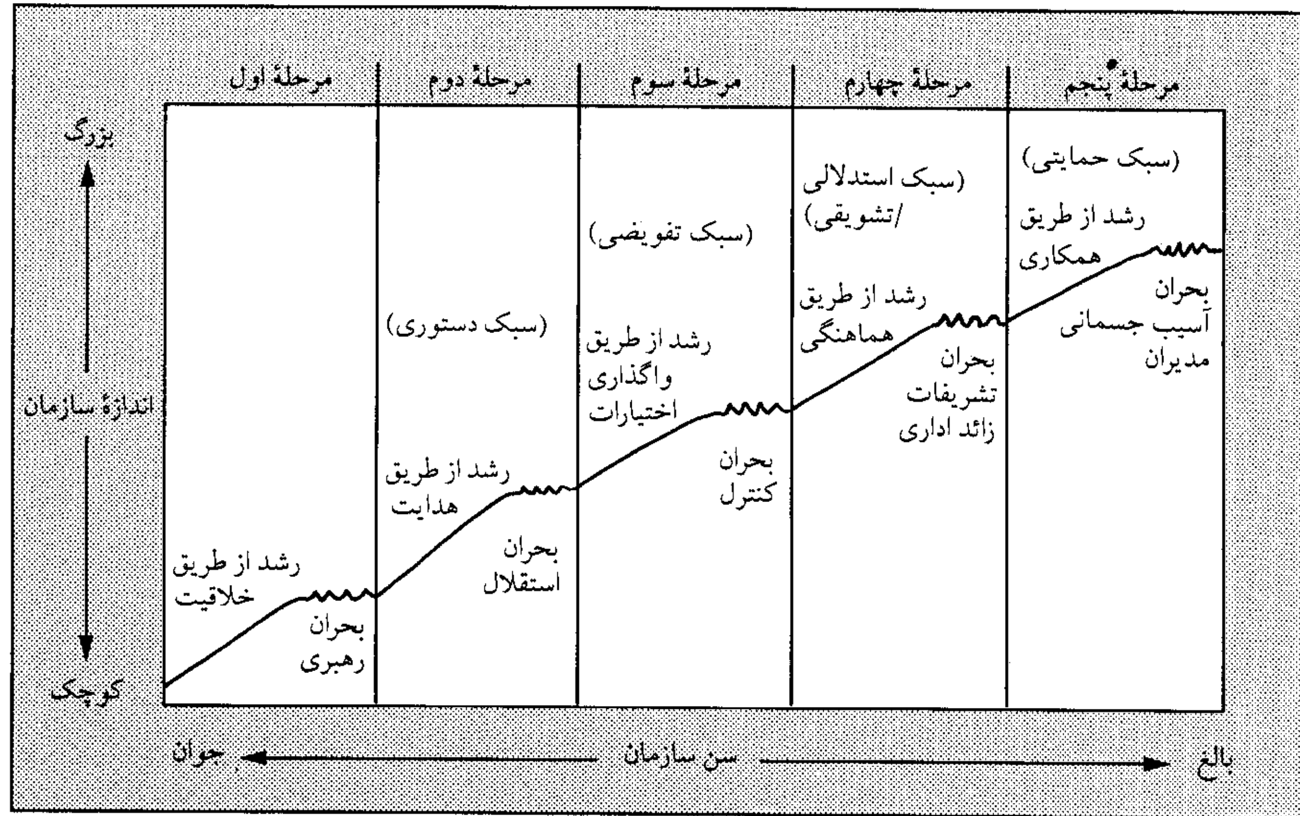
۲. عوامل فردی

علل پیدایش تعارض که از تفاوتهای فردی کارکنان سازمان نشأت می‌گیرند عبارتند از مهارتها، تواناییها، شخصیتهای متفاوت، ادراکها، ارزشها، بایدها و نبایدها، احساسها، موانع ارتباطاتی و تفاوتهای فرهنگی. شرح مبسوط این عوامل در سایر فصلها آمده است.

مدیریت تعارضهای ناشی از رشد سازمانی

یکی از پژوهشگران با ارائه نظریه توسعه سازمانی، که در تشخیص بحرانها و مدیریت آنها سودمند است، بیان می‌دارد سازمانهای رو به رشد پنج دورهٔ نسبتاً آرام تکامل را پشت سر می‌گذارند که هر دوره به یک دورهٔ بحران و انقلاب منجر می‌شود (نمودار ۴ـ۳). به باور وی هر دورهٔ انقلابی به یک سبک مدیریتی غالب نیاز دارد تا بتواند بحران را حل کند و رشد سازمان را تداوم بخشد (گرینر، ۱۹۷۲، ص ۳۷).

برای حل بحران رهبری، استفاده از سبک دستوری به منظور هدایت سازمان ضرورت دارد، برای حل بحران استقلال که در آن مدیران بخشهای گوناگون طالب اختیارات بیشتر هستند سبک تفویضی کارساز است، سبک هماهنگی به بحران کنترل ناشی از تصمیم‌گیری مدیران بخشها در زمینه‌هایی که اختیار ندارند کمک می‌کند و بدین منظور وضع خط‌مشیهای گوناگون الزامی است، برای بحران تشریفات زائد اداری که حاصل بخشنامه‌های گوناگون است سبک همکاری مبتنی بر اعتماد کارساز است، و سرانجام برای پیشگیری از آسیب جسمانی مدیران که حاصل کار فشرده و مستمر در اثر بزرگ شدن سازمان و افزایش چشمگیر حجم عملیات آن است به‌کارگیری نظریه رهبری وضعیتی تجویز می‌گردد (نمودار ۴ـ۳).



نمودار ۴ـ۳ پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا (آرامش و بحران)

شبکه‌های قدرت و تعارض

یکی از صاحبنظران بر این باور است که افراد در سازمانها در سه نوع اساسی از شبکه قدرت سازماندهی می‌شوند. بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود. نمودار ۳ـ۵ انواع اساسی سه‌گانه روابط قدرت در سازمان را نشان می‌دهد (ماستنبرک[1]، ۱۹۸۷، ص ۳۸).

شبکه قدرت نوع اول. نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد. تمایل رفتاری اعضای هر یک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخشی است و در برخورد با مسائل بر رهیافت برد و باختی تأکید دارند و هر طرف می‌کوشد قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند. برای مدیریت این گونه تعارضها، باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منافع مشترک آنها تأکید نمود.

شبکه قدرت نوع دوم. این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است. این تعارض از آنجا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب نمایند. سازمانها نوعاً در برخورد با این نوع تعارضها، از تدوین قوانین مشخص سود می‌برند. به هر حال راههای موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارضها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

شبکه قدرت نوع سوم. این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقهٔ واسط میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارضهایی را که همواره مدیران میانی تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:

---

1. W. F. G. Mastenbroek

۱. تعارض در نقش که حاصل انتظارهای متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است؛

۲. ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظارهای رئیس می‌باشد. بهبود ارتباطات میان طرفهای درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. گذشته از این، مدیران میانی می‌توانند از طریق یادگیری راههای مثبت اثرگذاری بر دیگران، تعارض خود را کاهش دهند.

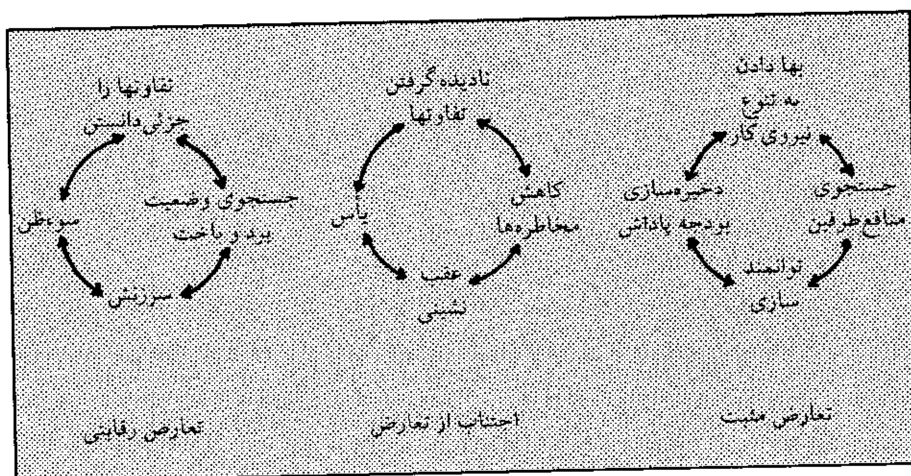
نوع رابطه قدرت	گرایشهای رفتاری و مسائل آن	اقدامهای اصلاحی
برابری قدرت	بهینه‌سازی بخشی ۱. گرایش به رقابت با یکدیگر ۲. جنگ پنهان برای کسب منصب ۳. اختلاف مستمر در نواحی مرزی	۱. تعریف خطوط مرزی ۲. بهبود رویه‌های هماهنگی ۳. تلفیق واحدها ۴. آموزش مهارت مذاکره ۵. شناسایی منافع مشترک ۶. فعال کردن اقتدار مرکزی
زیاد ـ کم	کنترل / استقلال فردی ۱. مقاومت در برابر تغییر ۲. مسائل انگیزشی	۱. سلسله‌مراتبی کردن قدرت از طریق تنظیم قواعد ۲. به‌کارگیری سبکهای گوناگون رهبری ۳. اقدامهای اصلاح ساختاری و فرهنگی
زیاد ـ متوسط ـ کم	تعارض در نقش، ابهام در نقش و تنیدگی ۱. باج‌گیری و امتیازگیری ۲. دوگانه صحبت کردن و استفاده از تحریم و پاداش برای تقویت موضع خود	۱. بهبود ارتباطات ۲. شفاف‌سازی کارها ۳. افقی‌سازی، گسترش کار عمودی ۴. آموزش راهبردهای قدرت

نمودار ۵ـ۳ روابط قدرت و تعارض در سازمانها

شناخت انواع متداول تعارضهایی که در انواع گوناگون روابط پیش می‌آیند می‌تواند به مدیران در تشخیص تعارضها و تدبیر راه مناسب مدیریت آن کمک کند (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۶۲-۳۶۳).

دیدگاههای سه گانه سازمانها نسبت به تعارض

یکی از صاحبنظران بیان می‌دارد که مدیریت خوب تعارض موجب افزایش نوآوری و بهره‌وری سازمانی می‌گردد (نلسون و کوئیک[1]، ۲۰۰۲، ص ۳۷۷). وی رویه‌های استفاده مثبت از تعارض را چنین مورد بحث قرار می‌دهد که بسیاری از سازمانها رهیافت رقابتی برد و باختی را انتخاب می‌کنند یا به طور کلی از تعارض اجتناب می‌ورزند. از دیدگاه این دو رهیافت، تعارض منفی تلقی می‌شود، در حالی که نگاه مثبت سازمان به تعارض به رهیافت «برد - برد» منجر می‌گردد. نمودار ۶-۳ رهیافتهای سه‌گانهٔ سازمانها به مدیریت تعارض را نشان می‌دهد.



نمودار ۶-۳ دیدگاههای سه‌گانه سازمانها نسبت به تعارض

1. Debra L. Nelson and James Campbell Quick

چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان

چهارگام به‌هم پیوسته برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به تعارض در سازمان به شرح زیر است:

۱. برای تنوع نیروی انسانی و رویارویی با تفاوتها ارزش قائل شوید. تفاوتها باید به عنوان فرصتهایی برای نوآوری تلقی شوند و از تنوع نیروی انسانی استقبال به عمل آید. برگزاری جلسات رو در روی باز و حل صادقانه اختلاف‌نظرها برای تعارض مثبت ضروری است.

۲. تأمین منافع دو طرف تعارض و ایجاد وحدت بر محور هدفهای مشترک تعارضها را توأمان مدیریت کنید. افراد از طریق تعارض متوجه میزان به‌هم وابستگی به یکدیگر می‌شوند. حتی هنگامی که کارکنان هدفهای مشترکی را نیز دنبال می‌کنند در چگونگی دستیابی به آن هدفها ممکن است اختلاف‌نظر داشته باشند. نکتهٔ مهم این است که همهٔ آنان در جهت هدفهای واحد حرکت می‌کنند و بنابراین باید به رفتارهای مبتنی بر همکاری آنان و به کل تیم پاداش داده شود.

۳. بودجه‌ای به عنوان ذخیره برای دادن پاداش به موفقیتها در نظر گرفته، سعی نمایید از خطاها درس بگیرید.

کارکنان را باید با قدردانی از نقطه قوتها و در نظر گرفتن ضعفها و گفتگوی مستقیم دربارهٔ آنها مورد توجه قرار داد. آنان باید موفقیتهای خود در مدیریت تعارض را باارزش تلقی کنند و برنامه‌هایی برای توسعه در آینده تدوین نمایند.

تعارض میان‌سازمانی

تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می‌دهد تعارض میان‌سازمانی گویند. به طور معمول، تعارض میان‌سازمانی به عنوان رقابت بین سازمانهایی که در یک بازار فعالیت می‌کنند تلقی می‌شود. نمونهٔ بارز این نوع تعارض مبارزهٔ مداوم میان

خودروسازان کشورهای مختلف با یکدیگر است. ولی در واقع موضوع تعارض میان‌سازمانی بسیار گسترده‌تر از آن است که فقط به رقابت در بازار اختصاص یابد. برای مثال عدم توافق میان اتحادیه‌های کارگری و سازمانها، میان دستگاههای نظارتی و سازمانها و از همه اینها متداولتر تعارض میان سازمانهای تولیدی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه را می‌توان ذکر کرد.

هر چند مشارکت در تعارض میان‌سازمانی بیشتر در حوزهٔ عمل مدیران عالی سازمانهاست ولی مدیران میانی و عملیاتی نیز می‌توانند نمایندهٔ سازمان خود در این گونه روابط با سایر سازمانها باشند. برای مثال، رابطهٔ مدیر خرید یک شرکت با تأمین‌کنندهٔ مواد اولیه آن یا رابطهٔ یک سرپرست عملیاتی با نمایندهٔ شورای اسلامی کار را می‌توان نام برد. ناگفته نماند هر تعارضی که میان سازمانها ایجاد شود اگر به گونه‌ای مدیریت شود که منافع طرفین درنظر گرفته شود، نتایج خوبی به دست خواهد آمد؛ برای مثال، جهت‌گیریهای جدید در مدیریت کیفیت فراگیر به وسیله تولیدکنندگان خودرو، بویژه از آن جهت که رابطهٔ میان آنها با تأمین‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد قابل ذکر است (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۵-۵۹۶؛ نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷-۳۵۸).

تعارض میان‌فرهنگی

در اقتصاد جهانی امروز ادغامها، همکاریهای مشترک تجاری و ائتلاف میان سازمانها، خارج از مرزهای ملی به صورت نظم نوین درآمده و مبادله با افرادی از فرهنگهای مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان‌فرهنگی، بالقوه، به دلیل مفروضات متفاوت دربارهٔ چگونه اندیشیدن و عمل کردن هم ناگهانی و هم عظیم است. موفقیت یا شکست مبادله‌های میان‌فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد. برای مثال، یکی از پژوهشگران پنج محوری را که در طول آن تفاوتهای فرهنگی پدیدار می‌شوند چنین از هم متمایز ساخته است: فردگرایی / جمع‌گرایی، فاصلهٔ قدرت،

اجتناب از عدم اطمینان، مردیگری / زنیگری، گرایش بلندمدت / کوتاه‌مدت. این تفاوتهای فرهنگی استلزامهای بسیاری را برای مدیریت تعارض در سازمان دارد (هافستد[1]، ۱۹۹۳، ص ۸۲).

در فردگرایی افراد بر این باورند که منافع فردی آنان بر منافع جامعه اولویت دارد، در حالی که جمع‌گرایی به منافع جامعه و گروه اولویت می‌دهد. بعد فردگرایی / جمع‌گرایی تفاوتهای فرهنگی آثار بسیار زیادی بر سبک مدیریت تعارض دارد. افراد فرهنگ جمع‌گرا، استفاده از رهیافت مبتنی بر همکاری در مدیریت تعارض را ترجیح می‌دهند (کاکس[2] و دیگران، ۱۹۹۱، ص ۸۲۸).

در فرهنگهایی که فاصله قدرت زیاد است افراد وجود سطوح مختلف قدرت در سازمان را می‌پذیرند. ولی در فرهنگهایی که فاصله قدرت کم است افراد به طور متعارف احترامی برای دولتمردان قائل نمی‌شوند. از این‌رو میان سرپرستی که به دلیل داشتن قدرت عرفی انتظار احترام دارد و کارمندی که چنین احترامی نمی‌گذارد تعارض ایجاد می‌شود.

اجتناب از عدم اطمینان نیز در فرهنگهای گوناگون متفاوت است. افرادی که تحمل زیاد در برابر عدم اطمینانهای محیطی دارند بهتر می‌توانند عدم اطمینان ناشی از انتقال فناوری را تحمل کنند تا افرادی که تحمل ابهام را ندارند، و این امر می‌تواند منشأ تعارض میان کارکنان شود.

تفاوتهای فرهنگی از بعد مردیگری / زنیگری، تمایز میان ترجیح قاطعیت و مزایای مادی بر سرمایه‌های انسانی و کیفیت زندگی را نشان می‌دهد. در امریکا مردیگری غلبه دارد، در حالی که کشور سوئد و ایران نمونه جامعهٔ زنیگری است. انطباق با سبک میان‌فردی تهاجمی کارکنان در جامعه مردیگری می‌تواند برای کارکنان جامعه زنیگری دشوار باشد.

بین فرهنگهایی که در گرایش نسبت به زمان با هم تفاوت دارند نیز تعارض

1. G. Hofstede 2. T. H. Cox

ممکن است به وجود آید. برای مثال مردم چین گرایش بلندمدت نسبت به زمان دارند؛ از این‌رو ارزشهایی را ترجیح می‌دهند که بر آینده تمرکز دارد، مانند پس‌انداز و ثبات. در حالی که امریکاییها و روسها گرایش کوتاه‌مدت نسبت به زمان دارند. در این فرهنگها بر ارزشهای گذشته و حال تأکید می‌شود، مانند احترام برای سنتها و انجام الزامهای اجتماعی. چنانچه مدیران در شناخت ماهیت تفاوتهای ارزشی قصور کنند تعارض شکل می‌گیرد (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷-۳۵۶). مثالی در این زمینه تفاوت فرهنگی بین مکزیکیها و امریکاییهاست. مکزیکیها برای حفظ آبرو اهمیت زیادی قائلند بنابراین انتظار دارند هرگونه تعارضی که درضمن مذاکرات بروز می‌کند کم‌اهمیت تلقی شود یا محرمانه بماند؛ در حالی که نگرش غالب در ایالات متحده امریکا این است که با تعارض باید به طور مستقیم و آشکار برخورد گردد تا از بروز احساسات تند در سطح فردی جلوگیری شود (سایم[1] و علی[2]، ۱۹۹۸، ص ۳۵۷؛ هوبارد[3]، ۱۹۹۹، ص ۳۰۳).

بحث این نیست که چه کسی درست یا غلط می‌گوید، بلکه بحث بر سر تطابق تفاوتهای فرهنگی برای یک مبادله تجاری موفق است؛ از این‌رو نخستین گام مهمی که باید برداشته شود آگاهی از تفاوتهای فرهنگی وگام بعدی، تعدیل تعارض میان‌فرهنگی با استفاده از مشاوران بین‌المللی و ایجاد روابط میان‌فرهنگی است (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

مشاوران بین‌المللی

در پاسخ به تقاضای گسترده سازمانها، فوج رو به افزایشی از مشاوران مدیریت دارای تخصص در روابط میان‌فرهنگی شکل گرفته است. البته شایستگی و کارمزد آنان بسیار متفاوت است؛ ولی اگر مشاور بین‌المللی به دقت انتخاب شود می‌تواند

---

1. A. B. Sim
2. Y. Ali
3. A. S. Hubbard

سودمند باشد و به حل تعارضهای شخصیتی، ارزشی و میانگروهی که ریشه در تفاوتهای فرهنگ ملی دارد کمک کند.

باید به خاطر داشت که هرچند انواع تعارضهای اساسی به طور جداگانه مورد بحث قرار گرفتند ولی در یک مجموعه پیچیده و آشفته، نوعاً همهٔ انواع تعارض می‌توانند باهم پیش‌آیند (رزنبوم، ۱۹۹۹، ص ۴۳؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۶). سازمانی که نیروی انسانی آن دارای چندین پاره‌فرهنگ و فرهنگ است صرفاً به خاطر تفاوتهای فرهنگی میان کارکنان، استعداد بالقوه برای پیدایش تعارضهای گوناگون دارد. رمز مدیریت تعارض میان نیروی کار چندفرهنگی، شناخت تفاوتهای فرهنگی و ارج نهادن به آنهاست (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷).

خلاصه

در فصل سوم تعارض در سطح گروهی، سازمانی و میانفرهنگی مورد بررسی قرار گرفت. نخست به تعارض درونگروهی و میانگروهی در سازمانها که به صورت تعارض عمودی، افقی، صف و ستاد و تعارض مبتنی بر تنوع ایجاد می‌شود پرداخته شد. آنگاه پیش‌فرضهای اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میانگروهی و مدیریت آنها مطرح شد. پس از آن گروه‌اندیشی به عنوان بذر تعارض میانگروهی و فرضیه ارتباط چهره به چهره برای کاهش تعارض میانگروهی تحلیل گردید. همچنین تعارض در سازمان که ناشی از عوامل ساختاری و فردی است، و مدیریت تعارضهای ناشی از رشد سازمانی تحلیل شد. سرانجام شبکه‌های قدرت و تعارض که به صورتهای «قدرت برابر»، «قدرت زیاد ـ کم» و «قدرت زیاد ـ متوسط ـ کم» نمود می‌یابند؛ دیدگاههای سه‌گانه سازمانها نسبت به تعارض؛ چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان؛ و تعارض میانفرهنگی تشریح گردید.

مفاهیم مهم

تعارض درون‌گروهی	بحران رهبری	مردیگری
تعارض میان‌گروهی	رشد سازمانی	زنیگری
تعارض عمودی	جهانی‌سازی	مشاور بین‌المللی
تعارض افقی	تعارض میان‌سازمانی	تعارض مثبت
پیش‌فرض	شبکه قدرت	اجتناب از تعارض
منافع	مبادله فرهنگی	تعارض رقابتی
رفتار	تعارض میان‌فرهنگی	رهیافت برد ـ باخت
تفکر درون‌گروهی	فاصله قدرت	رهیافت برد ـ برد
مدل ارتباط چهره به چهره	اجتناب از عدم اطمینان	

فصل چهارم ـ فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن

هدف فصل

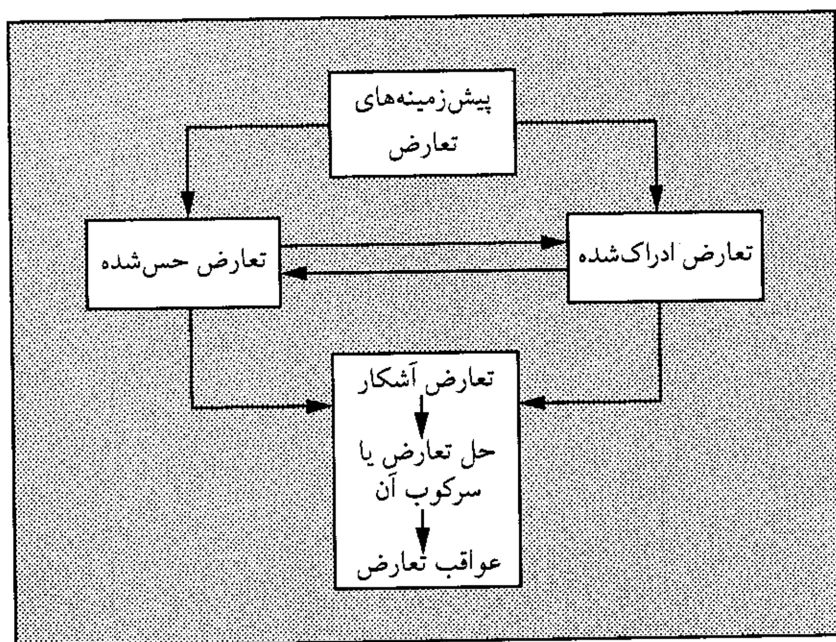
بحث و بررسی مراحل شکل‌گیری تعارض، عواقب تعارض و چگونگی مدیریت تعارض

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مراحل شکل‌گیری تعارض را تشریح کنید.
۲. دامنهٔ تعارض آشکار را تحلیل کنید.
۳. تعارض کارکردی را تعریف کرده، نتایج آن را تحلیل کنید.
۴. نشانه‌های ایستایی سازمان را تحلیل کنید.
۵. تعارض برنامه‌ریزی شده چیست؟
۶. فنون ایجاد تعارض کارکردی کدامند؟
۷. «روش نقادی» را تشریح کنید.
۸. «روش مناظره‌ای» را تحلیل کنید.
۹. فنون ایجاد تعارض کارکردی را با هم مقایسه کرده، علل انتخاب هر یک را تحلیل کنید.
۱۰. سبکهای گوناگون مدیریت تعارض را به اختصار تشریح کنید.
۱۱. کاربردهای سبک «رقابت» را تحلیل کنید.
۱۲. کاربردهای سبک «همکاری مبتنی بر اعتماد» را تحلیل کنید.
۱۳. کاربردهای سبک «اجتناب» را تحلیل کنید.
۱۴. کاربردهای سبک «نرمش» یا «سازش» را تحلیل کنید.
۱۵. کاربردهای سبک «مصالحه» را تحلیل کنید.
۱۶. اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض را تحلیل کنید.
۱۷. میانجی به چه کسی گفته می‌شود؟
۱۸. چگونگی شکل‌گیری «مثلث تعارض» را تحلیل کنید.
۱۹. چگونگی واکنش میانجی و تأثیر آن بر افزایش تعارض کارکردی را تحلیل کنید.

شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض

مراحلی که بیشتر تعارضها طی آن شکل می‌گیرند عبارتند از: ۱) پیش‌زمینه‌ها، ۲) شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن (تعارض ادراک شده و تعارض حس‌شده)، ۳) رفتار (تعارض آشکار)، ۴) حل تعارض یا سرکوب آن و ۵) عواقب تعارض (نمودار ۱-۴).



نمودار ۱-۴ فراگرد شکل‌گیری تعارض

پیش‌زمینه‌ها

نخستین گام در فراگرد تعارض فراهم شدن شرایطی است که فرصتهایی برای مخالفت پیش آورد. برخی از شرایط پیش‌آمده، تعارض بیشتری را نسبت به سایر شرایط ایجاد می‌کنند. مدیران با شناخت پیش‌زمینه‌های تعارض بهتر می‌توانند بروز تعارض را پیش‌بینی کنند و برای پیشگیری یا حل آن، در صورت ناسودمند بودن، گامهایی بردارند. از جمله شرایطی که تعارض غیرکارکردی یا ناسودمند ایجاد

می‌کنند موارد ذیل را می‌توان نام برد:

۱. ایجاد شخصیتها یا نظامهای ارزشی ناسازگار؛

۲. تداخل شرح مشاغل یا مرزهای نامعین شغلی؛

۳. رقابت برای دستیابی به منابع محدود؛

۴. رقابت میان گروهها یا میان بخشهای مختلف سازمان؛

۵. ارتباطات ناقص؛

۶. کارهای به‌هم وابسته (برای مثال کارمندی نمی‌تواند وظیفه خود را به اتمام رساند مگر اینکه سایرین کارهای خود را به انجام رسانده باشند)؛

۷. پیچیدگی سازمانی (با افزایش تعداد سطوح سلسله‌مراتب و کار تخصصی، تعارض رو به افزایش می‌گذارد)؛

۸. خط‌مشیها، قوانین و استانداردهای غیرمنطقی یا نامشخص؛

۹. موعد مقرر غیرمنطقی یا فشار زمانی بیش از حد؛

۱۰. تصمیم‌گیری جمعی (هرچه تعداد افراد شرکت‌کننده در یک تصمیم بیشتر باشد، تعارض بالقوه بیشتری ایجاد می‌شود)؛

۱۱. تصمیم‌گیری با اجماع نظرها؛

۱۲. انتظارات برآورده نشده (کارکنانی که انتظارات غیرواقعی دربارهٔ مأموریتهای شغلی، دستمزد یا ارتقاء دارند بیشتر در معرض تعارض قرار می‌گیرند)؛

۱۳. تعارض سرکوب‌شده یا حل نشده (فیلی، ۱۹۷۵، ص ۹-۱۲؛ تی‌جسولد و پون[1]، ۱۹۹۸، ص ۲۳۷؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۹؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۱-۳۷۲).

مدیران مبتکر به دقت به این هشدارهای اولیه توجه کرده، اقدام مناسب را انجام می‌دهند.

1. M. Poon

شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن

پیش‌زمینه‌های تعارض در صورتی موجب تعارض می‌شوند که یک یا چند نفر از طرفین، وجود تعارض را تشخیص داده، به طور احساسی درگیر آن شده باشند؛ زیرا صرف تشخیص وجود تعارض به معنی شخصی تلقی کردن آن نمی‌باشد. برای مثال ممکن است کسی بداند که همکاری در برخی زمینه‌ها دیدگاهی کاملاً مخالف با وی به وجود می‌آورد ولی از این بابت احساس تنش و اضطراب نکند و بر عواطف وی نسبت به همکارش تأثیری نداشته باشد؛ ولی هنگامی که فرد به طور احساسی درگیر تعارض می‌شود در آن صورت طرفین اضطراب، نگرانی، عجز یا خصومت پیدا می‌کنند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۳۰۲؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۹).

تعارض آشکار

این تعارض به طور واضح در رفتار افراد بروز می‌کند. تعارض آشکار دامنهٔ گسترده‌ای از رفتارهای زیرکانه، غیرمستقیم و شکلهای کاملاً کنترل شدهٔ مداخله‌گرانه تا رفتارهای مستقیم تهاجمی و کشمکشهای کنترل نشده را دربر می‌گیرد. مخالفت دانش‌آموز یا دانشجویی که دست خود را بلند کرده، مطلبی را که معلم یا استاد گفته زیر سؤال می‌برد تا تعارضهای شدیدی که به صورت اعتصاب و آشوب بروز می‌کنند، طیفهایی از تعارض آشکارند.

تعارض آشکار را می‌توان از طریق حذف یا اصلاح پیش‌زمینه‌های آن حل کرد. این‌گونه تعارض را از طریق سرکوب نیز می‌توان کنترل کرد، بدون آنکه تغییری در پیش‌زمینه‌ها صورت گرفته باشد؛ برای مثال طرفین ممکن است در روابط خود با یکدیگر اختلاف‌نظرها را نادیده بگیرند که نوعی راه‌حل سطحی و غالباً ناپایدار تعارض به شمار می‌آید.

پیامدهای تعارض

نحوهٔ برخورد با تعارض آشکار می‌تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیرکارکردی

(ناسودمند) منجر شود. منظور از مدیریت تعارض در سازمان صرفاً رسیدن به توافق نیست. اگر قرار باشد پیشرفتی حاصل شود و تعارض ناسودمند به حداقل برسد باید دستورکار جامعتری برای مدیریت تعارض تدوین شود.

تعارض کارکردی. هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروهها برانگیزانند، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروههای کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنشها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. تعارض، پادزهر گروه‌اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است: ۱) توافق، ۲) روابط مستحکمتر، ۳) یادگیری.

توافق. نخستین پرسشی که به ذهن متبادر می‌شود این است که توافق به چه قیمتی باید صورت پذیرد؟ در پاسخ باید گفت توافقهای عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. توافقی که یک طرف تعارض احساس کند شکست خورده یا مورد سوءاستفاده قرارگرفته است زمینه‌ساز تعارضهای بعدی می‌گردد.

روابط مستحکمتر. توافقهای خوب و منصفانه پل حسن‌نیت و اعتماد را میان طرفین ایجاد می‌کند و موجب تحکیم روابط میان آنان می‌گردد. گذشته از این، احتمال بیشتری هست که طرفین تعارض در صورت اعتماد به یکدیگر به توافقهای خود پایبند بمانند و روابط حاکی از حسن نیت خود را گسترده‌تر سازند.

یادگیری. تعارض کارکردی موجب افزایش هرچه بیشتر خودآگاهی طرفین گشته، حل خلاق مسأله را ممکن می‌سازد. مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تمرین فراگرفته می‌شود. آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است، ولی جای تمرین عملی را نمی‌گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد. در جهان ستیزه‌جوی امروزی، برای مدیریت تعارض فرصتهای فراوانی وجود دارد (تی‌جسولد، ۱۹۹۳، ص ۱۲-۱۳).

تعارض غیرکارکردی. نتایج مخرب تعارض نوعاً بر عملکرد گروه یا سازمان شناخته شده‌اند؛ برای مثال، مخالفت کنترل نشده موجب ناخشنودی و خدشه‌دار

شدن روابط معمول می‌گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می‌شود، یا تعارض شدید فعالیتهای گروهی را متوقف و تداوم حیات گروهها را تهدید می‌کند. شواهد پژوهشی حاکی است که تعارضهای آشکارِ شدید یا زیان‌بارند یا احتمال سودمندی آنها کم است و می‌توانند جزء تعارضهای غیرکارکردی تلقی شوند، در صورتی که مخالفتهای کنترل شده و زیرکانهٔ جزئی یا نه‌چندان شدید، مفیدند و در زمرهٔ تعارضهای کارکردی به حساب می‌آیند.

عامل دیگری که در کارکردی بودن تعارض باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت گروه است. هر قدر مسائلی که گروههای کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیمهای گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلّاق نیاز داشته باشد تعارض درون‌گروهی سازنده‌تر خواهد بود؛ ولی گروههایی که فعالیتهای کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تعارض سودی نمی‌برند (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۹).

مدیریت تعارض

همانگونه که پیش از این تشریح شد تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و حل تعارض برای مدیران که مسؤول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند چالشی مستمر به شمار می‌آید. اکنون به مدیریت فعال تعارضهای کارکردی و غیرکارکردی پرداخته می‌شود و در این راستا چگونگی ایجاد تعارض کارکردی و شرایط آن، چگونگی مدیریت تعارض غیرکارکردی، چگونگی برخورد اثربخش میانجیها با تعارض و برخی از یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض تشریح می‌شود.

وضعیت ایستای سازمان

گاهی مدیران در شرایطی قرار می‌گیرند که ممکن است در صورت افزایش تعارض، عملکرد واحد آنان بهبود یابد. با توجه به این حقیقت که مرز مشخص و معینی میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی وجود ندارد مجموعه‌ای از پرسشهایی که می‌تواند به مدیران در شناسایی وضعیت ایستای سازمان کمک کند در نگاره ۱ـ۴ آمده است.

در حالی که برای ارزیابی ضرورت تعارض بیشتر، روش قطعی و معینی وجود ندارد ولی پاسخ مثبت به یک یا چند پرسش در نگاره ۱-۴ ایجاد تعارض کارکردی را ضروری می‌سازد (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۵۵).

نگاره ۱-۴ پرسشهایی برای پی بردن به ضرورت ایجاد تعارض کارکردی

آیا عده‌ای بله‌قربان‌گو شما را احاطه کرده‌اند؟
آیا کارکنان از اعتراف به جهل و عدم اطمینانهای خود نزد شما ترس دارند؟
آیا تصمیم‌گیرندگان تأکید بسیار زیادی برای دستیابی به مصالحه دارند که موجب نادیده گرفتن ارزشها، هدفهای بلندمدت یا سلامت سازمان می‌شود؟
آیا مدیران بر این باورند که حفظ احساس صلح و هماهنگی در واحدشان جدا از هزینهٔ آن به نفعشان است؟
آیا تصمیم‌گیرندگان بیش از حد علاقه‌مندند که عواطف دیگران لطمه‌ای نبیند و آزرده‌خاطر نشوند؟
آیا مدیران بر این باورند که محبوبیت پیش دیگران برای کسب پاداشهای سازمانی مهمتر از شایستگی و ارائه عملکرد عالی است؟
آیا مدیران در تصمیمهای خود به طور ناروا شیفتهٔ کسب اجماع نظرها (وفاق عمومی) هستند؟
آیا کارکنان در برابر تغییر، مقاومت شدید و غیرمعمول از خود نشان می‌دهند؟
آیا فکرهای نو و بدیع از واحد شما رخت بربسته است؟
آیا میزان ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان از حد معمول کمتر است؟

روشهای ایجاد تعارض کارکردی

گاهی گروههای تصمیم‌گیری و کمیته‌ها زیر بار رویه‌ها و جزئیاتی گرفتار می‌شوند که به هیچ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای نمی‌انجامد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی بدقت هدایت شده می‌تواند بار دیگر خلاقیتها را به جریان بیندازد. مدیران اساساً دو انتخاب دارند: می‌توانند آتشی را شعله‌ور سازند که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود، ولی این رهیافت غیرقابل اعتماد و کند است. گزینه

دیگر استفاده از روشهای ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده است. کارشناسان در این زمینه، تعارض برنامه‌ریزی شده را به صورت ذیل تعریف می‌کنند: «تعارضی را که موجب پیدایش انتخابهای مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می‌شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند» (کوزیر[1] و شونک[2]، ۱۹۹۰، ص ۷۱؛ کاتر[3]، ۱۹۹۶، ص ۱۶۸). رمز موفقیت این روشها آن است که به جای ترجیحات فردی یا علائق سیاسی، مبتنی بر واداشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه‌ها براساس واقعیتهای موجود است. این کار به ایفای نقش نظام‌مند نیاز دارد. دوفن ایجاد تعارض کارکردی که در عمل اثربخشی آنها به اثبات رسیده است عبارتند از: ۱) روش نقادی (شیطنت‌آمیز)[4]، ۲) روش مناظره‌ای (جَدَل)[5].

روش نقّادی

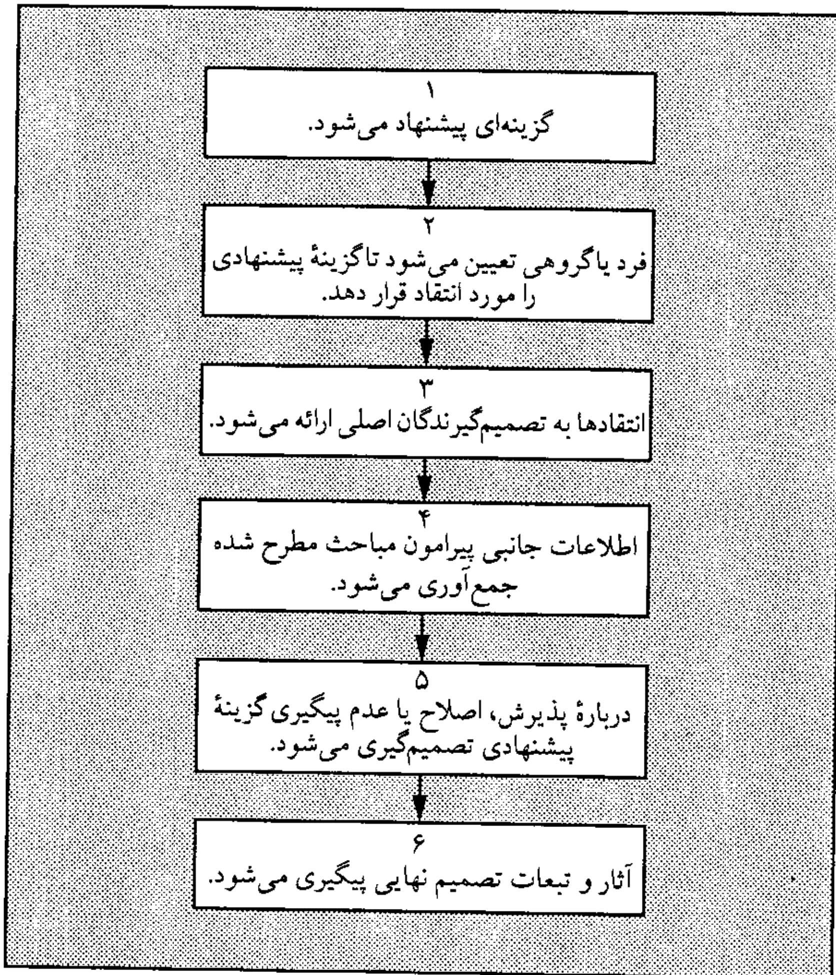
نام این فن برگرفته از یک اقدام سنتی در کلیساهای کاتولیک روم درگذشته است. هنگامی که نام کسی برای ترفیع به درجهٔ قدوسیت در برابر شورای عالی پاپ قرار می‌گرفت کاملاً ضرورت داشت که اطمینان حاصل شود وی پیشینهٔ پاکی دارد. در نتیجه، شخصی در نقش «نقاد» مأموریت می‌یافت تمام اعتراضهای ممکن نسبت به قداست وی را کشف کند و برملا سازد. در سازمانهای امروزی نقش نقادی را یک فرد یا گروه برعهده می‌گیرد (وودوارد[6]، ۱۹۹۹، ص ۶۵).

در نمودار ۲-۴ ملاحظه می‌شود که این روش فراگرد معمول تصمیم‌گیری را درگامهای ۲ و ۳ تغییر داده است. در واقع، این رهیافت در تعارض برنامه‌ریزی شده به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می‌رود (شونک، ۱۹۸۴، ص ۱۵۴). برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی‌بافی متهم نشود خوب است نقش «نقادی» چرخشی باشد. گذشته از این، ایفای نقش نقادی به

---

1. R. A. Cosier
2. C. R. Schwenk
3. J. P. Kotter
4. devil's advocacy (the critic)
5. dialectic method
6. K. L. Woodward

صورت دوره‌ای، آموزش خوبی برای ایجاد مهارتهای تحلیلی و ارتباطاتی در افراد و گروههاست (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۸).



نمودار ۲ـ۴ فن نقادی (شیطنت‌آمیز)

روش مناظره‌ای (جَدَل)

این روش مانند روش نقادی، اقدامی وقتگیر است. این رهیافتِ ویژهٔ ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده به مکتب فلسفی جَدَل در یونان قدیم بازمی‌گردد. افلاطون و

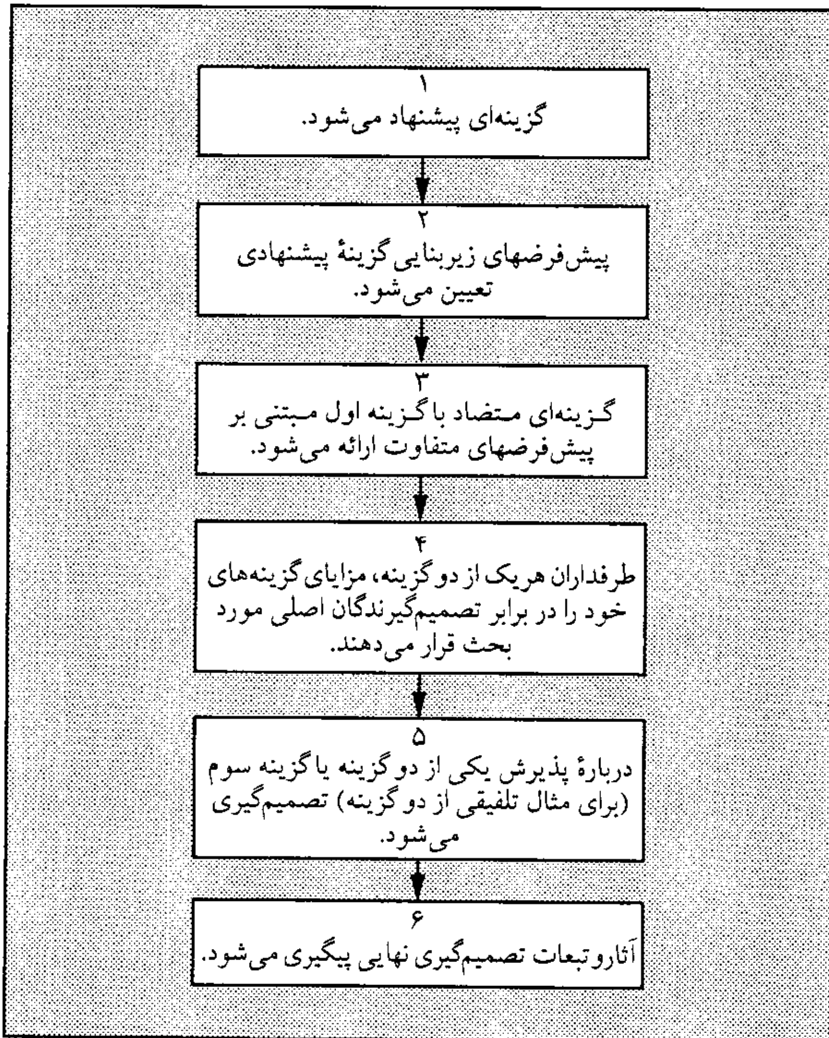
پیروانش می‌کوشیدند حقیقتها را از طریق کشف مواضع مخالف به‌دست آورند (که تز و آنتی‌تز نامیده می‌شد). سیستم قضایی بیشتر کشورها، با تکیه بر نظرهای مخالف، گناهکاری یا بیگناهی افراد را معین می‌کند. بنابراین، رهیافت مناظره‌ای مستلزم آن است که مدیران پیش از تصمیم‌گیری بحث ساختار یافته‌ای از دیدگاههای مخالف داشته باشند (کتزنستین[1]، ۱۹۹۶، ص ۳۱۷).

در نمودار ۳ـ۴ گامهای ۳ و ۴ رهیافت مناظره‌ای را از فراگرد معمول تصمیم‌گیری متمایز می‌سازد. یکی از موانع روش مناظره‌ای این است که «پیروزی در مناظره» ممکن است اصل موضوع را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. گذشته از این روش مناظره‌ای به مهارت‌آموزی بیشتر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد.

اثربخشی این دو روش در ایجاد تعارض کارکردی در مقایسه با هم شرطهایی دارد. گروههای تصمیم‌گیری در مقایسه با گروههایی که برای رسیدن به اجماع نظرها تلاش می‌کنند با استفاده از روش نقادی یا مناظره‌ای به تصمیمهای کیفی‌تری دست می‌یابند. ولی یک بررسی آزمایشگاهی اخیر نشان می‌دهد گروههایی که از روش نقادی استفاده می‌کردند راه‌حلهای بالقوه بیشتری ارائه می‌دادند و توصیه‌های بهتری برای مسائل داشتند تا گروههایی که روش مناظره‌ای را به کار بسته بودند (شویگر[2] و دیگران، ۱۹۸۹، ص ۷۴۵؛ والاسیچ[3] و شونک، ۱۹۹۵، ص ۱۵۹). با توجه به این نتایج مختلط، مدیران در به‌کارگیری هر یک از دو روش برای بازگرداندن حیات به وضعیت ایستای سازمان وسعت عمل دارند. رجحان فردی و تجربهٔ ایفای نقش می‌توانند عوامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب یک رهیافت نسبت به رهیافت دیگر باشند. عامل مهم این است که در صورت ضرورت می‌توان تعارض کارکردی را به طور فعال ایجاد کرد، مانند هنگامی که خطر پیدایش سازگاری کورکورانه یا گروه‌اندیشی زیاد باشد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۹).

---

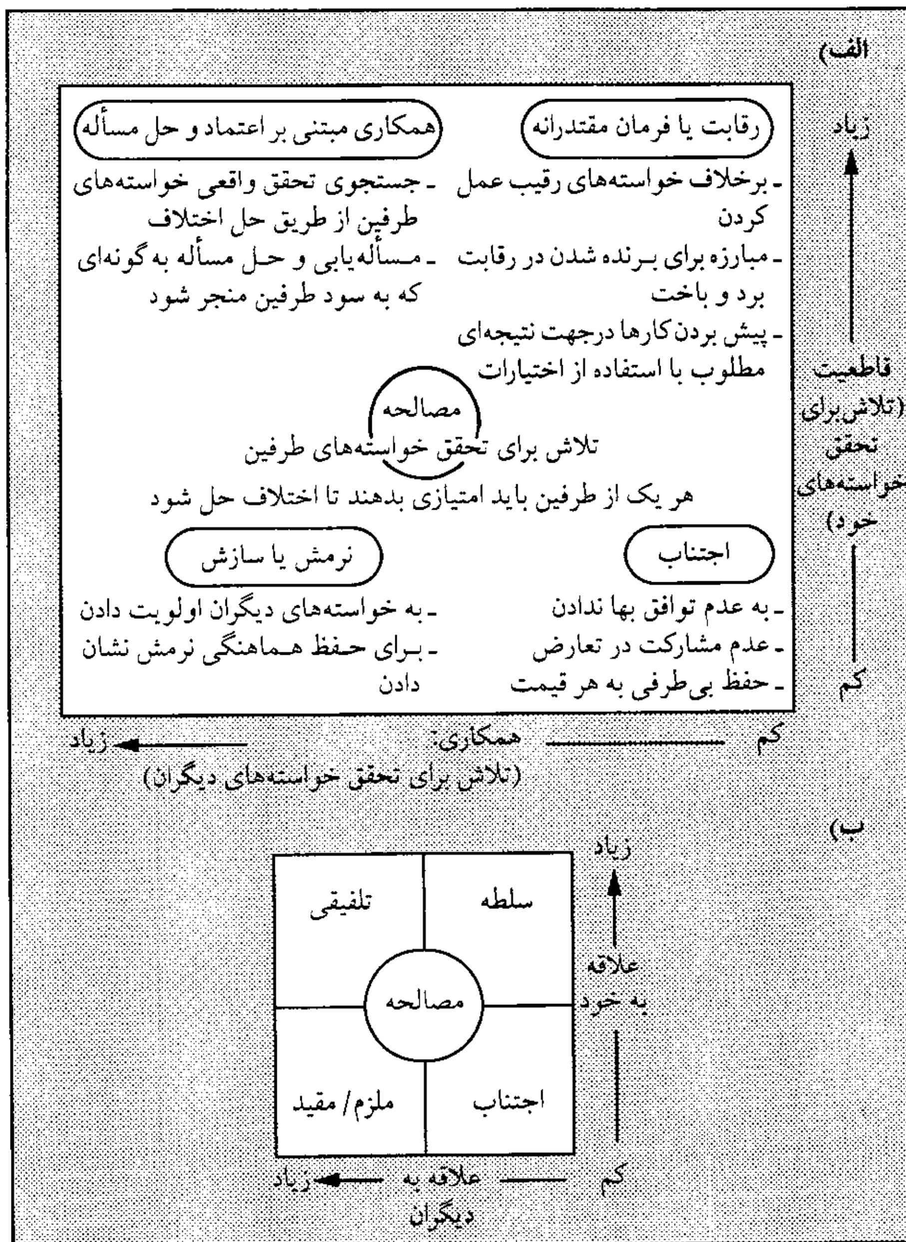
1. G. Katzenstein 2. D. M. Schweiger 3. J. S. Valacich



نمودار ۳-۴ روش مناظره‌ای (جدلی)

سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی (منفی)

افراد در مدیریت تعارض منفی از سبکهای گوناگونی استفاده می‌کنند. نمودار ۴-۴ الف بیانگر سبکها یا گرایشهای عمده در مدیریت تعارض است. در این نمودار بر مبنای دو بعد همکاری (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد خواسته‌های



نمودار ۴ـ۴ سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض

طرف مقابل را برآورده سازد) و قاطعیت (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد به خواسته‌های خودش دست بیابد) پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی از هم متمایزگردیده است. یکی از متخصصان تعارض به نام افضل‌الرحیم درنمودار ۴-۴ ب به جای ابعاد همکاری و قاطعیت از «علاقه به خود» و «علاقه به دیگران» استفاده کرده و پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی را از هم متمایز ساخته است (توماس، ۱۹۷۶، ص ۸۹۹-۹۰۰؛ افضل‌الرحیم[1]، ۱۹۹۲، ص ۱۲۲-۱۲۳).

رقابت (سلطه یا زور)

تلاشهای قانونمند برای کسب هدف بدون مداخله رقیب را رقابت گویند. هنگامی که شخصی در جستجوی دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش بدون در نظرگرفتن تأثیر آن برطرف دیگر تعارض باشد رقابت می‌کند تا سلطه خودش را برقرار سازد. حل این نوع کشمکشهای مبتنی بر برد و باخت درگروههای رسمی یا در یک سازمان اغلب با استفاده از اختیارات یک مقام رسمی که سرپرستی طرفین را بر عهده دارد صورت می‌پذیرد و هر یک از طرفین تعارض نیز با استفاده از پایگاههای قدرت خود می‌کوشد تا تعارض به نفع وی حل شود. این سبک را اغلب «زورمدارانه» نیز می‌نامند. هنگامی این سبک مناسب خواهد بود که می‌باید راه‌حلی ناخوشایند اجرا گردد، یا موضوع جزئی و یا موعد مقرر نزدیک باشد. سبک سلطه در یک جوّ باز و مشارکتی نامناسب است. مزیت عمدهٔ سبک سلطه یا زورمدارانه سرعت آن و عیب عمدهٔ آن ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۶؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۶۲).

همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسأله یا حل تلفیقی)

چنانچه طرفین تعارض به برآورده ساختن کامل منافع همه طرفهای درگیر تعارض تمایل داشته باشند و در جستجوی راه‌حلی باشند که منافع طرفین تأمین شود گفته

---

1. M. A. Rahim

می‌شود همکاری وجود دارد. در همکاری مبتنی بر اعتماد، رفتار طرفین تعارض مبتنی بر حل مسأله و روشن ساختن اختلافات به جای سازش با نقطه‌نظرهای گوناگون است. طرفین تعارض تمام‌گزینه‌های ممکن را بررسی می‌کنند و تشابه‌ها و تفاوتها در دیدگاههای مختلف را به طور دقیق مورد کاوش قرار می‌دهند تا علل آنها کاملاً روشن گردد. به دلیل آنکه راه‌حل نهایی به نفع طرفین خواهد بود، همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت برد ـ برد برای حل تعارض می‌دانند. این رهیافت برای مسائل پیچیده‌ای که با سوء برداشت همراه است، مناسب می‌باشد؛ ولی برای حل تعارضهایی که ریشه در نظامهای ارزشی طرفین دارد مناسب نیست. مزیت عمدهٔ این سبک، اثر ماندگار آن است؛ زیرا به جای صرف پرداختن به علائم تعارض به مسائل زیربنایی می‌پردازد. عیب عمدهٔ این سبک وقتگیر بودن آن است (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۵).

اجتناب

هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص می‌دهد ولی به طور انفعالی عقب‌نشینی می‌کند یا موضوع را سرکوب می‌نماید گفته می‌شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است. بی‌تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار می‌تواند به عقب‌نشینی منجر شود. در این حالت، افراد طرفین تعارض میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می‌کنند و هر یک ناحیه‌ای را برای خود تعیین می‌کند که متمایز از ناحیه دیگری باشد. اگر عقب‌نشینی ممکن یا مطلوب نباشد احتمال دارد افراد اختلاف‌نظرهای خود را ابراز نکنند. هنگامی که از اعضای یک گروه خواسته شود به دلیل وابستگی کارهایشان به یکدیگر با هم تعامل داشته باشند، سرکوب تعارض به جای عقب‌نشینی صورت می‌پذیرد. مزیت عمده این سبک این است که در وضعیتهای مبهم یا آشکار، فرد زمان کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم‌گیری خواهد داشت. ضعف عمدهٔ آن این است که اثر موقتی دارد و به مسائل بنیادی نمی‌پردازد. این سبک بیانگر بیزاری از تنش، نادیده گرفتن عدم‌توافقها یا بی‌طرفی در تعارض است و فرد تصمیم می‌گیرد که خود

را دور نگه دارد تا تعارض خود به خود حل شود. از آنجاکه نادیده گرفتن موضوعهای مهم موجب عجز و ناکامی دیگران می‌شود، استفادهٔ مستمر از این سبک در روابط متقابل شخصی معمولاً موجب ارزیابی نامطلوب دیگران از فرد مزبور می‌شود (سورنسان[1] و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۱۱۵؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۵۰۰).

نرمش و سازش

روشی است که در آن یکی از طرفین تعارض می‌خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خود مقدم می‌دارد تا روابطشان حفظ شود. در واقع یکی از طرفین تعارض از خودگذشتگی نشان می‌دهد و منافع خود را نادیده می‌گیرد تا دیگری به خواسته‌هایش برسد (نظیر دعواهای میان زن و شوهر که در آن، استفاده از این سبک بسیار متداول است). سبک نرمش می‌تواند بیانگر عمل متواضعانه، راهبرد بلندمدت برای تشویق دیگران به همکاری، یا تسلیم شدن به خواسته‌های دیگری باشد. این سبک معمولاً از جانب دیگران مطلوب ارزیابی می‌شود ولی در ضمن می‌تواند نشانهٔ ضعف شخصیتی و روحیه تسلیم تلقی گردد. مزیت عمده این سبک آن است که همکاری را مورد تشویق قرار می‌دهد و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی تعارض است. این سبک برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نیست و در صورتی که با استفاده از این سبک بتوان امتیازی به دست آورد مناسب خواهد بود (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۸۴؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۶؛ مارتوچیو[2] و جاج[3]، ۱۹۹۵، ص ۲۵۲).

مصالحه

هنگامی که هر یک از طرفین تعارض باید امتیازی از دست بدهند، مشارکت رخ داده، به مصالحه منجر می‌شود. در مصالحه برنده و بازندهٔ مشخصی وجود ندارد بلکه یک نوع تسهیم صورت می‌پذیرد. ممکن است یک طرف برای جبران آنچه

---

1. P. S. Sorenson 2. J. J. Martocchio 3. T. A Judge

طرف دیگر از دست می‌دهد، جلب توافق طرف مقابل امتیاز باارزشی به او بدهد. مذاکرهٔ میان مدیریت و اتحادیه کارگری در واحدهای صنعتی بیانگر وضعیتی است که در آن با استفاده از سبک مصالحه می‌توان بر سر «قرارداد دستمزد» نیروی کار به توافق رسید. کسی که با دیگران مصالحه می‌کند مثبت ارزیابی می‌شود؛ زیرا وی فردی تلقی می‌شود که روحیهٔ همکاری دارد و با تعارض واقع‌بینانه برخورد کرده، به حفظ روابط حسنه در آینده کمک می‌کند. سبک مصالحه را نباید در آغاز فراگرد حل تعارض به‌کار برد؛ زیرا طرفین تعارض ممکن است به جای موضوعهای اصلی روی موضوعهای مطرح شده مصالحه کنند. موضوعهایی که نخست در تعارض مطرح می‌شوند اغلب موضوعهای اصلی نیستند؛ بنابراین، مصالحه زودرس مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی می‌گردد. برای مثال، هنگامی که دانشجویان یک درس به استاد می‌گویند مطالب دشوار و چالشی است مسأله می‌تواند صرفاً تلاشی برای مذاکره بر سر سیستم نمره‌دهی باشد. دیگر اینکه، پذیرش پیشنهاد اولیه سهلتر است تا جستجوی گزینه‌هایی که برای هر یک از طرفین قابل قبولتر باشد. مزیت عمدهٔ این سبک آن است که در فراگرد مردم‌سالارانه بازنده‌ای وجود ندارد، ولی در عین حال این سبک راه‌حل موقتی تعارض به شمار می‌آید که می‌تواند حل خلاقانه مسأله را برهم زند (کریتنر وکینیکی، ۲۰۰۴، ص ۵۰۰؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷).

اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض

هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست. پژوهشها نشان می‌دهد که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوهٔ خاص خود پیش‌فرضهایی دارد. به بیان دیگر، هرکسی سبکهایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد. سبک مدیریت تعارض هرکس را با توجه به ترکیب ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد. از این‌رو، برخی بر این باورند که سبک مدیریت تعارض هر کس ثابت است و نمی‌توان گفت که سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض، گزینه‌هایی اختیاری‌اند که با توجه

به وضعیت یکی از آنها به کارگرفته می‌شوند (استرنبرگ[1] و سوریانو[2]، ۱۹۸۴، ص ۱۱۵).

افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانهٔ استفادهٔ سازنده از تعارض تلقی می‌شود؛ در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانهٔ عدم استفادهٔ سازنده از تعارض به‌شمار می‌آید. سبکهای نرمش و مصالحه، آثار مختلطی برجای می‌گذارند (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۴۲). در نگاره ۲ـ۴ شرایطی که برای هر یک از سبکهای مدیریت تعارض مناسبتر به نظر می‌رسد فهرست گردیده است (توماس، ۱۹۷۷، ص ۴۸۷؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۴-۳۷۸).

نگاره ۲ـ۴ کاربرد سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض

سبک	شرایط مناسب
رقابت	۱. هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد. ۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدامهای غیرمعمول (خلّاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می‌کنند. ۳. در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می‌داند حق با اوست. ۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیررقابتی سود می‌برند.
همکاری مبتنی بر اعتماد	۱. برای یافتن راه‌حل مورد قبول همه (اجماع نظرها) هنگامی که خواسته‌های طرفین تعارض مهمتر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند. ۲. هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد. ۳. برای تلفیق بینشهای افراد دارای دیدگاههای متفاوت. ۴. برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته‌های آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم‌گیری. ۵. برای از بین بردن عواطف و احساسهای تندی که مانع برقراری ارتباط هستند. ۶. هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد. ۷. هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بیارزد.

1. R. J. Sternberg
2. L. J. Soriano

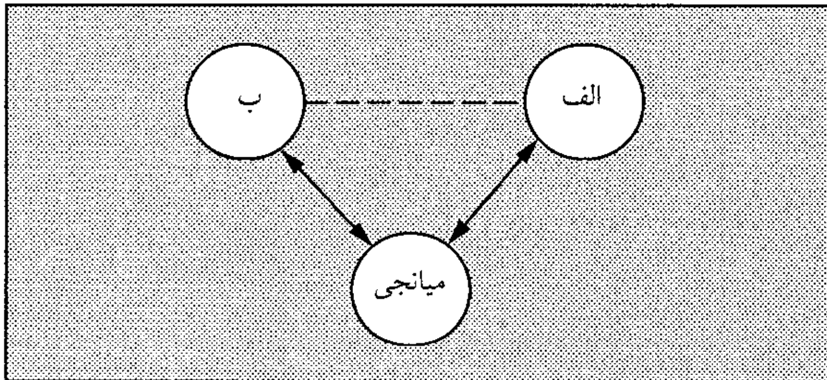
ادامهٔ نگاره ۲ـ۴

سبک	شرایط مناسب
اجتناب	۱. هنگامی که موضوع جزئی باشد یا لازم باشد به موضوعهای مهمتری رسیدگی شود. ۲. هنگامی که فرد تحقق خواسته‌های خود را محتمل نمی‌داند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می‌کند. ۳. هنگامی که هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر است. ۴. برای آرام‌سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیداکنند. ۵. هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته باشد. ۶. هنگامی که دیگران، تعارض را به طور اثربخشتری حل و فصل می‌کنند. ۷. هنگامی که به نظر می‌رسد موضوعهای مورد اختلاف نشانهٔ موضوعهای دیگر یا مماس با آنها باشد.
نرمش، سازش و رأفت	۱. هنگامی که به اشتباه خود پی ببرید. اجازه دهید موضع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید. ۲. هنگامی که موضوعهای مورد اختلاف برای دیگران اهمیت بیشتری دارند تا برای شما، در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آتی با آنها، از خود نرمش نشان می‌دهید. ۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوعهای مورد اختلاف بعدی. ۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد. ۵. هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد. ۶. هنگامی که می‌خواهید به کارکنان این امکان را بدهید که با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند. ۷. هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود.
مصالحه	۱. هنگامی که هدفها مهمند، ولی ارزش تلاش بیشتر یا مواجهه با برخوردهای تندتر را ندارند. ۲. هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده، برای رسیدن به هدفهای خود اصرار دارند. ۳. برای دستیابی به توافق موقت در زمینهٔ مسائل پیچیده. ۴. برای دستیابی به راه‌حلهای سریع، هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند. ۵. به عنوان سبک احتیاطی / پشتیبانی، هنگامی که سبکهای همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.

میانجی

انسانها در محیطهای سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم با نگرش مثبت حل می‌کنند؛ اما امروزه با توجه به رفتارهای سیاسی مشهود در سازمان، کمتر کسی به ایفای نقش میانجی در اختلافهای دیگران از خود آمادگی نشان می‌دهد. از این‌رو، داشتن دانش کاربردی در زمینه مثلث تعارض و فنون مختلف حل اختلاف برای مدیریت اثربخش ضروری است.

مثلث تعارض. مثلث تعارض هنگامی شکل می‌گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مسأله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد (رزیچ[1]، ۱۹۹۹، ص ۱۲۹). همان‌گونه که در موضوع سیاست در سازمان مطرح می‌شود، کارکنان به شکل‌دهی ائتلاف سیاسی تمایل دارند؛ زیرا قدرت را در تعداد می‌دانند (نمودار ۵ـ۴).



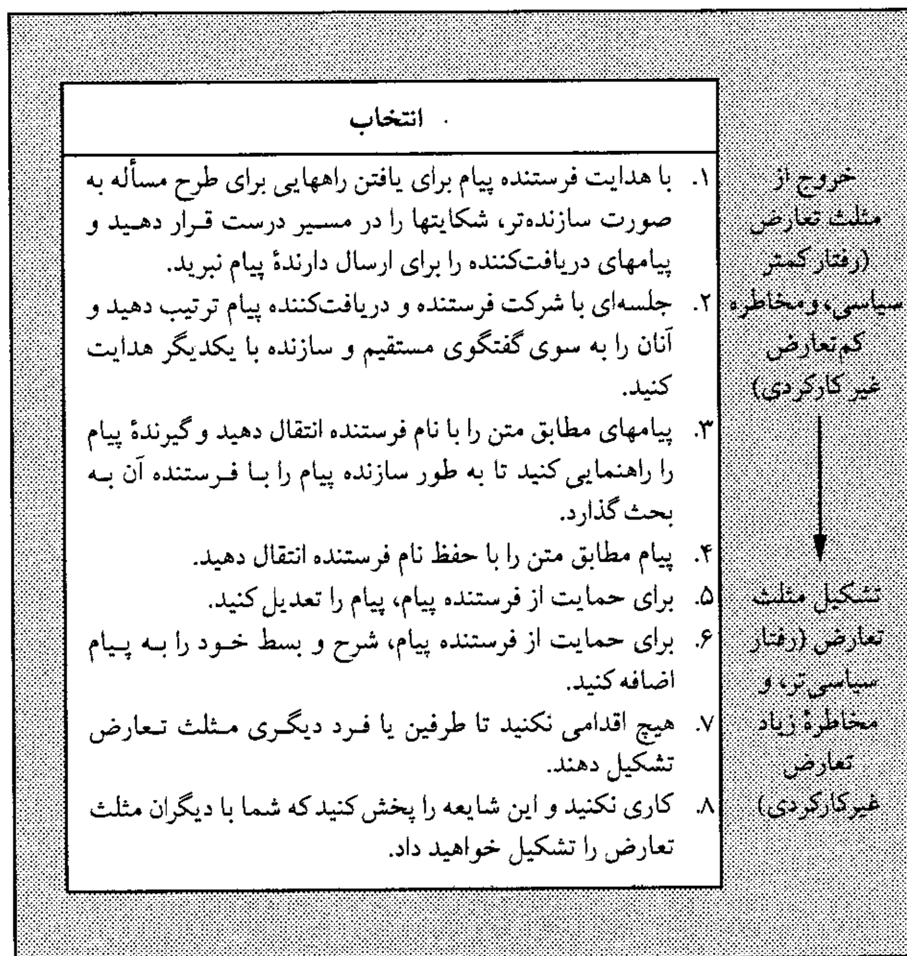
نمودار ۵ـ۴ مثلث تعارض

صاحبنظران تعارض بر این باورند کسانی که خود را در مثلث تعارض می‌یابند طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها را در اختیار دارند. نمودار ۶ـ۴ چگونگی

1. P. Ruzich

واکنش میانجی و تأثیر آن را بر افزایش تعارض کارکردی یا غیرکارکردی نشان می‌دهد. انتخابهای ۱ و ۲ را خروج از مثلث تعارض نامند؛ زیرا میانجی انرژی نزاع را در جهت مستقیم و مثبت میان طرفین تعارض هدایت می‌کند و مهمتر آنکه میانجی وارد ائتلاف سیاسی نمی‌شود.

همین که میانجی گزینه‌های ۳ تا ۸ را انتخاب می‌کند استلزامهای سیاسی و اخلاقی وی نیز دو برابر می‌شود.



انتخاب	
۱. با هدایت فرستنده پیام برای یافتن راههایی برای طرح مسأله به صورت سازنده‌تر، شکایتها را در مسیر درست قرار دهید و پیامهای دریافت‌کننده را برای ارسال دارندهٔ پیام نبرید.	خروج از مثلث تعارض (رفتار کمتر سیاسی، و مخاطره کم تعارض غیرکارکردی)
۲. جلسه‌ای با شرکت فرستنده و دریافت‌کننده پیام ترتیب دهید و آنان را به سوی گفتگوی مستقیم و سازنده با یکدیگر هدایت کنید.	
۳. پیامهای مطابق متن را با نام فرستنده انتقال دهید و گیرندهٔ پیام را راهنمایی کنید تا به طور سازنده پیام را با فرستنده آن به بحث گذارد.	↓
۴. پیام مطابق متن را با حفظ نام فرستنده انتقال دهید.	
۵. برای حمایت از فرستنده پیام، پیام را تعدیل کنید.	تشکیل مثلث تعارض (رفتار سیاسی‌تر، و مخاطرهٔ زیاد تعارض غیرکارکردی)
۶. برای حمایت از فرستنده پیام، شرح و بسط خود را به پیام اضافه کنید.	
۷. هیچ اقدامی نکنید تا طرفین یا فرد دیگری مثلث تعارض تشکیل دهند.	
۸. کاری نکنید و این شایعه را پخش کنید که شما با دیگران مثلث تعارض را تشکیل خواهید داد.	

نمودار ۴-۶ انتخابهای میانجی برای مدیریت مثلث تعارض

خلاصه

در فصل چهارم به فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن پرداخته شد؛ نخست فراگرد شکل‌گیری تعارض و مراحل آن‌که شامل پیش‌زمینه‌ها، تعارض ادراک شده و حس شده، تعارض آشکار (رفتار) و عواقب آن است تشریح شد. پس از آن مدیریت تعارض، وضعیت ایستای سازمان، ضرورت ایجاد تعارض کارکردی و فنون آن یعنی روش نقادی (شیطنت‌آمیز) و روش مناظره‌ای (جدلی) تبیین گردید. سپس سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی شامل سبک اجتناب، سلطه، تلفیقی، مصالحه، نرمش یا سازش و اثربخشی این سبکها به تفصیل تحلیل شد و سرانجام نقش میانجی و مثلث تعارض ترسیم گردید.

مفاهیم مهم

فراگرد تعارض	اثربخشی	همکاری مبتنی بر اعتماد
تعارض ادارک شده	اجتناب	مصالحه
تعارض حسّ شده	سرکوب	نرمش و سازش
تعارض آشکار (رفتار)	جدایی فیزیکی	میانجی
روش نقادی	رقابت	مثلث تعارض
روش مناظره‌ای		

فصل پنجم ـ حل اختلاف غیررسمی و تعارض در آیینهٔ پژوهش

هدف فصل

بررسی رهیافت حل اختلاف غیررسمی، فنون آن و شواهد پژوهشی در زمینهٔ تعارض.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. رهیافت حل اختلاف کدخدامنشی را تشریح کنید.
۲. روند ایجاد «خودعدالتی» در جامعه چگونه صورت می‌پذیرد؟
۳. فنون حل اختلاف کدخدامنشی کدامند؟
۴. فن «تسهیل» را تشریح کنید.
۵. فن «آشتی» را تحلیل کنید.
۶. فن «بازنگری همکاران» را توضیح دهید.
۷. پیگیر شکایات (آمبود زمان) به چه شخص یا سازمانی گفته می‌شود؟
۸. میانجی و حکم را با هم مقایسه کنید.
۹. افراد دارای نیاز شدید به تعلق چه سبکی را ترجیح می‌دهند؟
۱۰. چگونگی مخالفت با افراد در وضعیت تعارض را تحلیل کنید.
۱۱. رضایت‌خاطر گروه را با چه سبکی می‌توان افزایش داد؟
۱۲. برای کاهش تعارضهای درون‌بخشی و میان‌بخشی چه باید کرد؟
۱۳. رابطهٔ جنسیت با سبک تعارض را تحلیل کنید.
۱۴. مذاکره‌های میان‌فرهنگی و درون‌فرهنگی را با هم مقایسه کنید.
۱۵. در حل تعارض میان‌فرهنگی چه باید کرد؟
۱۶. نقش انتظارات از پیش تعیین شده بر نتایج مذاکره را تحلیل کنید.
۱۷. رابطه ویژگیهای شخصیتی با نتایج مذاکره را تحلیل کنید.

حل اختلاف غیررسمی (کدخدامنشی)

اختلافهای میان کارکنان، میان کارفرما و کارکنان، و میان شرکتها و سازمانها اغلب به دادگاه کشیده می‌شود و بسیار وقتگیر و پرهزینه است. رهیافتی سازنده‌تر و کم‌هزینه‌تر به نام «حل اختلاف کدخدامنشی»[1] در سالهای اخیر رشد چشمگیری درکشورهای غربی داشته است (جاکوبز[2]، ۱۹۹۹، ص ۸۴).

در واقع تقلید نمایشهای تلویزیونی دادگاه‌گونه مردم که خارج از سیستم رسمی قضایی صورت می‌پذیرد بخشی از روند ایجاد «خودعدالتی» در جامعه است (بوردوین[3]، ۱۹۹۹، ص ۵۷).

برخی از حقوقدانهای کانادایی بر این باورند که حل اختلاف به صورت غیررسمی، روشی سریعتر و کاربرپسندتر از رهیافت سنتی مقابله‌ای (مانند تصمیم‌گیری یک‌جانبه یا تعقیب قانونی[4]) به شمار می‌آید (مورو[5] و برناردی[6]، ۱۹۹۹، ص ۱۷).

فنون حل اختلاف کدخدامنشی

فنون حل اختلاف غیررسمی ذیل نشان‌دهندهٔ گامهای رو به جلویی است که میانجیها می‌توانند برای حل اختلافهای سازمانی بردارند. این فنون از آسانترین و کم‌هزینه‌ترین تا دشوارترین و پرهزینه‌ترین فن طبقه‌بندی شده‌اند. تعداد روزافزونی از سازمانها، خط‌مشیهای رسمی در استفاده از فنون حل اختلاف غیررسمی دارند که توالی معینی از ترکیبات گوناگون این فنون را دربر می‌گیرد:

۱. *تسهیل*. میانجی که معمولاً یک مدیر است به صورت غیررسمی طرفین دعوی را به گفتگوی مستقیم، سازنده و مثبت با یکدیگر وا می‌دارد. همانگونه که از پیش اشاره شد این فن می‌تواند یک شکل خروج از مثلث تعارض به شمار آید.

---

1. alternative dispute resolvtion
2. D. L. Jocobs
3. M. Bordwin
4. litigation
5. B. Morrow
6. L. M. Bernardi

۲. *آشتی.* میانجی بی‌طرف به طور غیررسمی به عنوان رابط میان طرفین تعارض عمل می‌کند. این فن هنگامی سودمند است که طرفین تعارض از مواجهۀ رودررو با یکدیگر امتناع ورزند. هدف کوتاه‌مدت استفاده از این فن، ایجاد زمینه برای برقراری ارتباطات مستقیم و هدف بلندمدت آن یافتن زمینه‌های مشترک و راه‌حلهای سازنده است.

۳. *بازنگری همکاران.* شورایی از همکاران مورد اعتماد با توجه به توانایی واقع‌نگری در آنان تشکیل می‌شود تا نظرات طرفین را در جلسه‌ای غیررسمی و محرمانه بشنوند. خط‌مشی سازمان معین می‌کند که تصمیمهای این شورا الزامی باشد یا نباشد. عضویت در این شورا اغلب به صورت چرخشی است.

۴. *پیگیر شکایات (آمبود زمان).* کسی که برای سازمان کار می‌کند و مورد احترام و اعتماد بیشتر کارکنان است به طور محرمانه شکایتهای طرفین را می‌شنود و می‌کوشد راه‌حلی ارائه نماید. این رهیافت در اروپا بیش از امریکای شمالی مرسوم است. آمبود زمان این امکان را فراهم می‌آورد که از مقامات عالی سازمان بدون تکیه بر سلسله‌مراتب رسمی کمک دریافت شود.

۵. *میانجی.* فرد آموزش‌دیدۀ بی‌طرفی است که به طور فعال طرفین دعوی را به یافتن راه‌حل خلّاق برای حل تعارض هدایت می‌کند. گرچه برخی از سازمانها میانجیهای آموزش‌دیده در سازمان دارند ولی بیشتر سازمانها از میانجیهای بیرونی که ارتباط مستمری با سازمان ندارند استفاده می‌کنند. میانجی برخلاف حَکَم، تصمیم نمی‌گیرد. تلاش برای رسیدن به یک تصمیم مورد قبول به طرفین دعوی بستگی دارد.

۶. *حکم.* طرفین دعوی از پیش با هم توافق می‌کنند که تصمیم حکم بی‌طرف را که اغلب همراه با مدرک و شواهد است در یک محیط دادگاه‌گونه رسمی بپذیرند. مشارکت در این نوع حل اختلاف غیررسمی، داوطلبانه و بیانیه‌های آن محرمانه است. تصمیمها در حکمیت مبتنی بر مزایای قانونی است و در دادگاههای کشورهای مختلف به تصمیمات حکمهای آموزش‌دیده که نوعاً از مؤسسات خارج

از سازمان انتخاب می‌شوند استناد می‌شود و نظرات آنان جزو سابقه پرونده قرار می‌گیرد (ویلبرن[1]، ۱۹۹۸، ص ۱۷؛ ویمر[2] و فارست[3]، ۱۹۹۸، ص ۶۶؛کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵).

شواهد پژوهشی در زمینهٔ تعارض

الف) مطالعات آزمایشگاهی

مطالعات آزمایشگاهی روی دانشجویان نتایج ذیل را دربارهٔ تعارض سازمانی نشان می‌دهد:

۱. افراد دارای نیاز شدید به تعلق، به استفاده از سبک نرمش (سازش) تمایل نشان می‌دهند و از سبکهای زور یا سلطه اجتناب می‌ورزند. بدین ترتیب، می‌توان گفت صفات شخصیتی بر چگونگی مدیریت تعارض اثر دارد (جونز[4] و ملچر[5]، ۱۹۸۲، ص ۴۶۹).

۲. بیان عدم توافق به طور متکبرانه (گستاخانه و خوارکننده) اثرات منفی بسیار شدیدتری دارد تا همان نوع مخالفت به بیان منطقی. به عبارت دیگر، چگونگی مخالفت با افراد در وضعیتهای تعارض بسیار مهم است (بارون[6]، ۱۹۸۴، ص ۲۷۲).

۳. تهدید یا تنبیه به وسیله یکی از طرفین تعارض موجب بروز تهدید یا تنبیه شدیدتری از جانب طرف مقابل می‌شود. به عبارت دیگر، رفتار تهاجمی،موجب رفتار تهاجمی‌تر طرف مقابل می‌گردد (یانگز[7]، ۱۹۸۶، ص ۵۴۱).

۴. با افزایش تعارض، رضایت گروه کاهش می‌یابد. استفاده از سبک تلفیقی در مدیریت تعارض بیشتر از هر سبک دیگری موجب رضایت خاطر گروه می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵؛ وال[8] و نولان[9]، ۱۹۸۷، ص ۵۴۱).

---

1. K. O. Wilburn
2. D. Weimer
3. S. A. Forest
4. R. E. Jones
5. B. H. Melcher
6. R. A. Baron
7. G. A. Youngs
8. V. D. Wall, Jr.
9. L. L. Nolan

ب) پژوهشهای میدانی

پژوهشهای میدانی مدیران در سازمانها نتایج ذیل را به همراه داشته است:

۱. با افزایش دشواری و وضوح هدف تعارضهای درون‌بخشی و میان‌بخشی کاهش می‌یابد. بدین ترتیب هدفهای چالشی و روشن، همان‌گونه که رفتارهای سیاسی راکاهش می‌دهد می‌تواند تعارض را نیزکاهش دهد.

۲. رضایت شغلی و انگیزش درونی ناشی ازکار به سبب میزان زیاد تعارض کاهش می‌یابد (شنیک[1] وکوچران[2]، ۱۹۸۵، ص ۱۶۸).

۳. زنان و مردان در هر سطح از مدیریت، تعارض را مشابه هم مدیریت می‌کنند؛ به عبارت دیگر، جنسیت بر سبک مدیریت تعارض اثری ندارد (چاسمیر[3] و مایلز[4]، ۱۹۸۹، ص ۱۴۹).

۴. مطالعات موردی در نظام مدارس دولتی، حاکی از آن است که تعارض در سراسر سازمان حرکت می‌کند. بدین ترتیب مدیران باید از این واقعیت که تعارض اغلب در یک ناحیه یا سطح سازمان آغاز می‌شود ولی در جای دیگر خود را نشان می‌دهد آگاه باشند. به عبارت دیگر، برای برقراری بهبود پایدار، شناخت منشأ تعارض ضرورت دارد (کنلون[5] و سولیوان[6]، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

۵. مذاکرات ژاپنیها و امریکاییها با یکدیگر در مقایسه با مذاکرات بین خود ژاپنیها و امریکاییها حاکی از آن است که در مذاکرات میان‌فرهنگی، نتایج مشترک مولد کمتری به دست می‌آید تا در مذاکرات درون‌فرهنگی. در حقیقت شناخت اندک نسبت به طرف مقابل، مذاکرات میان‌فرهنگی را از مذاکرات درون‌فرهنگی دشوارتر می‌سازد (برت[7] و اکومورا[8]، ۱۹۹۸، ص ۴۹۸).

---

1. M. E. Schnake
2. D. S. Cochran
3. L. H. Chusmir
4. J. Mills
5. D. E. Conlon
6. D. P. Sullivan
7. J. M. Brett
8. T. Okumura

۶. گروههایی از مدیران ژاپنی، آلمانی و امریکایی که در معرض یک نوع تعارض قرار داشتند، استفاده از فنون متفاوت مدیریت تعارض را ترجیح می‌دادند. مدیران ژاپنی و آلمانی شوق مدیران امریکایی را برای استفاده از سبک تلفیقی که منافع همه را دربرگیرد نداشتند. ژاپنیها منتظر دستور از جانب مقامات عالی بودند، در حالی که مدیران آلمانی مقید به رعایت قوانین و مقررات بودند. در حل تعارض میان‌فرهنگی یک بهترین رهیافت وجود ندارد؛ بنابراین، پیش از آغاز فراگرد حل تعارض، باید ترجیحات فرهنگی خاص هر یک را در نظر گرفت (تینسلی[1]، ۱۹۹۸، ص ۳۱۶؛ ادمز[2]، ۱۹۹۹، ص ۱۰۹).

۷. در مذاکراتی که با انتظارات از پیش تعیین شده آغاز می‌گردند به دلیل محدود شدن تبادل اطلاعات و عدم اعمال مدیریت صحیح، نتایج مورد توافق طرفین اندک خواهد بود.

۸. تحلیل کلان شصت و دو مطالعه حاکی از آن است که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به همکاری برای حل اختلاف نشان می‌دهند، ولی هنگامی که زنان با راهبرد چانه‌زنیِ «این به آن در» مواجه شوند بسیار رقابتی‌تر از مردان رفتار می‌کنند.

۹. ویـژگیهای شخصیتی می‌تواند بر موفقیت مذاکره اثرگذار باشد. مذاکره‌کنندگانی که در ابعاد پنجگانه مهم شخصیتی برونگرایی و سازگار نمرهٔ بالایی به دست آورده‌اند، در مذاکرات توزیعی (مقدار ثابت برد و باختی) ضعیف عمل می‌کنند.

۱۰. خلق و خوی خوب یا بد می‌تواند اثرات مثبت یا منفی بر برنامه‌ها و نتایج مذاکره‌کنندگان بگذارد؛ بنابراین به عنوان مثال، درخواست اضافه حقوق خود را موقعی مطرح سازید که شما و رئیس، هر دو خلق و خوی مناسبی دارید (بری[3] و فریدمن[4]، ۱۹۹۸، ص ۳۴۶؛ فورگاس[5]، ۱۹۹۸، ص ۶۸).

---

1. C. Tinsley
2. S. M. Adams
3. B. Barry
4. R. A. Friedman
5. J. P. Forgas

خلاصه

در فصل پنجم، در راستای حل اختلاف به طور غیررسمی نخست اهمیت رهیافت کدخدامنشی و رشد چشمگیر این رهیافت درکشورهای غربی، فنون حل اختلاف به صورت کدخدامنشی شامل تسهیل، آشتی، بازنگری توسط همکاران، پیگیر شکایات (آمبود زمان)، میانجی و حکم تشریح شد، و آنگاه شواهد پژوهشی در زمینهٔ تعارض که از طریق مطالعات آزمایشگاهی و پژوهشهای میدانی به دست آمده تحلیل گردید.

مفاهیم مهم

کدخدامنشی
حل اختلاف
خودعدالتی
تسهیل
بازنگری همکاران
پیگیر شکایات (آمبود زمان)
میانجی
حکم
ابعاد شخصیتی
خلق و خوی
چانه‌زنی
رفتار تهاجمی
سبک تلفیقی

بخش دوم: مذاکره

یکی از نقشهای دهگانهٔ مدیران را نقش مذاکره‌کننده می‌دانند. مذاکره را می‌توان راهی برای به دست آوردن آنچه فرد می‌خواهد در فراگرد تصمیم‌گیری به دست آورد دانست (فیشر و یوری، ۱۹۸۳، ص ۶۰۳). نمونه‌های متداول آن، مذاکره میان مدیریت و کارکنان بر سر حقوق و دستمزد، ساعات کار و شرایط کاری و مذاکره میان متخصصان زنجیرهٔ عرضه و واسطه‌ها بر سر قیمت، زمان‌بندی تحویل و شرایط اعتبار می‌باشد. تیمهای خودگردانی که کارکردهای آنها با هم تداخل دارند نیز نیازمند عقد قراردادهای مورد توافق دو طرف از طریق مذاکره‌اند.

امروزه که در محیطهای کاری به افراد بیشتری فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به کارشان داده می‌شود اهمیت مهارت مذاکره بیش از هر زمان دیگر روشن شده است. هرچه افراد بیشتری در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند احتمال عدم توافقها نیز بیشتر خواهد شد و از آنجا که اداره مشارکتی سازمانها به طور روزافزونی افزایش می‌یابد، آشنایی مدیر با مفاهیم و فراگردهای اساسی مذاکره برای برخورد با این گونه امور روزانه اهمیت زیادی یافته است.

فصل ششم ـ مذاکره و انواع آن

هدف فصل

بحث و بررسی ضرورت مذاکره، تعریف و انواع آن.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مذاکره را تعریف کنید.
۲. عناصر مهم مذاکره را به اختصار توضیح دهید.
۳. تنوع وضعیتهای مذاکره را تشریح کنید.
۴. مذاکرهٔ گروهی و میانگروهی را با هم مقایسه کنید.
۵. تحلیل کنید در هر مذاکره چه هدفهایی دنبال می‌شود؟
۶. شاخصهای مذاکرهٔ اثربخش را تحلیل کنید.
۷. توافق در مذاکره را تحلیل کنید.
۸. انواع اساسی مذاکره کدامند؟
۹. تحلیل کنید مذاکرهٔ توزیعی در چه شرایطی صورت می‌پذیرد؟
۱۰. راهبردهای مذاکره توزیعی را به اختصار تشریح کنید.
۱۱. فنون مورد استفاده مذاکره‌کنندهٔ تمامیت‌خواه را تشریح کنید.
۱۲. در چه شرایطی باید از قبول اجباری موضع نامطلوب اجتناب کنید؟
۱۳. فنون مذاکره «وعده و وعید» را تحلیل کنید.
۱۴. فنون مذاکره اتمام حجت را تشریح کنید.
۱۵. الگوی تعاملی مذاکره برد و باختی را تحلیل کنید.
۱۶. مذاکره تلفیقی را تشریح کنید.
۱۷. فنون دستیابی به مذاکرهٔ تلفیقی را تشریح کنید.
۱۸. در مذاکره تلفیقی، بیشتر از کدام سبکهای مدیریت تعارض استفاده می‌شود؟
۱۹. رهیافتهای مذاکره توزیعی و تلفیقی را با هم مقایسه کنید.
۲۰. ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش را تشریح کنید.
۲۱. مذاکره درون‌سازمانی به چه منظوری صورت می‌پذیرد؟

تعریف مذاکره

مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به‌هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (نیل و بازرمن، ۱۹۹۲، ص ۴۲)، یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶)؛ به عبارت دیگر مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحبنظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد. بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. آنچه هر یک از دو طرف در فراگرد تعاملی مذاکره می‌خواهد در عمل قابل مشاهده می‌باشد (کندی، ۱۹۸۸، ص ۵). در ضمن، مذاکره فراگردی کاوشی است، زیرا هیچیک از دو طرف نمی‌داند که آیا به توافق می‌رسند یا نه.

هر مذاکره نوعاً چهار عنصر مهم دارد: ۱) درجه به‌هم وابستگی طرفین مذاکره، ۲) تعارض ادراک‌شدهٔ میان آنها، ۳) تعامل فرصت‌طلبانهٔ طرفین مذاکره، و ۴) امکان توافق (لکس و سبنیوس[1]، ۱۹۸۶، ص ۳۱۴).

محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره

یکی از نقشهای دهگانه مدیران را نقش مذاکره‌کننده می‌دانند (مینتزبرگ، ۱۹۷۵، ص ۴۹-۶۱). ولی در هر سازمانی تشخیص تنوع وضعیتهای مذاکره مدیران حائز اهمیت است. مدیران برای مشارکت در مذاکره باید برای حداقل چهار وضعیت عمده ذیل آمادگیهای لازم را داشته باشند: ۱) مذاکره دونفره، ۲) مذاکره گروهی، ۳) مذاکره میان‌گروهی و ۴) مذاکره نمایندگان.

1. D. A. Lax and J. K. Sebenius

مذاکره دونفره. در این نوع مذاکره مدیر به طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند.

مذاکره گروهی. مدیر عضوی ازگروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند. بخش دوم نمودار ۱-۶ بیانگر مذاکرهٔ گروهی است، مانند کمیته‌ای که باید روی خط‌مشی جدید برخورد با سوءاستفاده‌های جنسی در محیط کار توافق کنند.

مذاکرهٔ میان‌گروهی. مدیر عضو گروهی است که باگروه دیگر برای رسیدن به تصمیم دربارهٔ یک مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است مذاکره می‌کند. بخش سوم نمودار ۱-۶ نمونه‌ای از مذاکره میان‌گروهی است. مثال دیگر، مذاکره میان گروههای مدیریت از دو شرکت برای تشکیل ائتلاف راهبردی است.

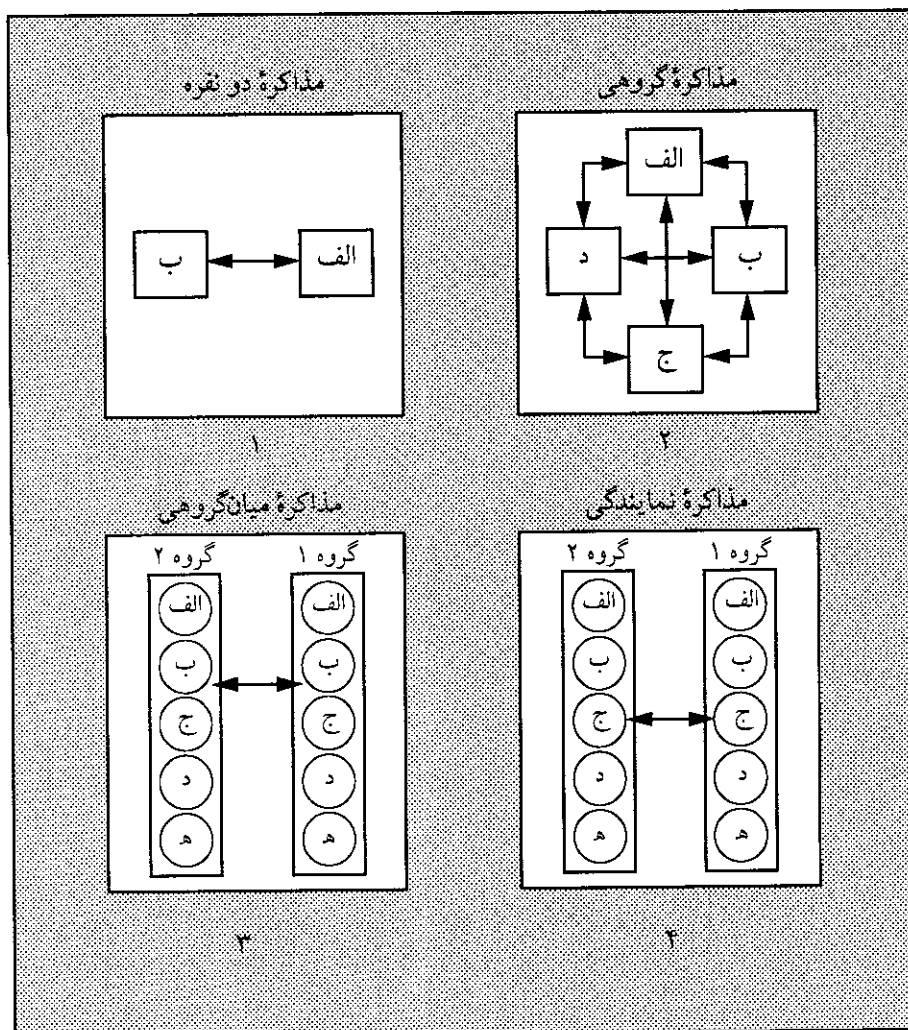
مذاکرهٔ نمایندگان. مدیر همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند و هر فرد هر دو گروه، نمایندگی ذی‌نفعان گسترده‌ای را بر عهده دارد. مثال معمول آن تیم نمایندگان مدیریت است که با تیم نمایندگان کارگران برای رسیدن به توافق، چانه‌زنی جمعی صورت می‌دهند.

هدفها و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می‌شود: ۱) هدفهای ماهوی و ۲) هدفهای رابطه‌ای.

هدفهای ماهوی. این نوع هدفها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می‌گردد، مانند مبلغ ریالی توافقنامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه‌زنی جمعی.

هدفهای رابطه‌ای. این هدفها به نتایج خوب کارکردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیهٔ کارگری و نمایندگان مدیریت درکارکردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.



نمودار ۱ـ۶ چهار نوع وضعیت مذاکره مدیران

متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدفهای ماهوی و علایق شخصی خود می‌شوند به پایمال شدن هدفهای رابطه‌ای منجر می‌گردد. هنگامی مذاکرهٔ اثربخش صورت می‌پذیرد که مسائل ماهوی حل شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد.

شاخصهای مذاکرهٔ اثربخش

برای شناسایی مذاکرهٔ اثربخش از سه شاخص کیفیت، کارآیی و توازن استفاده می‌شود که در نگاره ۱ـ۶ نشان داده شده است (وال جوان، ۱۹۸۵، ص ۴ـ۷).

نگاره ۱ـ۶ شاخصهای سه‌گانه مذاکرهٔ اثربخش

کیفیت	کارآیی	توازن
در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عاقلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعاً رضایتبخش باشد.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

چنانچه طرفین مذاکره نتوانند به موارد مورد توافق دست یابند ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکرهٔ اثربخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیمهای مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره‌کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. یک مثال معمول در این زمینه به شرح ذیل است:

دو نفر در قرائتخانه کتابخانه‌ای تنها هستند، یکی از آنان می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری می‌خواهد بسته بماند. آنان نمی‌توانند با هم توافق کنند و کاملاً از دست یکدیگر عصبانی می‌شوند و به مذاکره سرگرم می‌پردازند. کتابدار که ناظر آنهاست مداخله می‌کند و از هر یک از آنان علت باز و بسته بودن پنجره را جویا می‌شود. شخصی‌که می‌خواهد پنجره بازباشد هوای تازه می‌خواهد و شخصی که می‌خواهد پنجره بسته بماند نمی‌خواهد باد کاغذهایش را برهم بزند. هنگامی که کتابدار پیشنهاد می‌کند که می‌تواند پنجرهٔ اتاق مجاور را باز کند تا هوای تازه وارد شود بدون آنکه وزش باد را درپی داشته باشد هر دو خشنود می‌شوند؛ زیرا توافق حاصل به نفع طرفین است (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶).

انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از: ۱) توزیعی، ۲) تلفیقی، ۳) ساخت‌دهی مبتنی برگرایش، ۴) درون‌سازمانی (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶).

مذاکره توزیعی

این نوع مذاکره به طور معمول درباره یک مورد به‌تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکرهٔ برد و باخت می‌نامند.

این نوع مذاکره اغلب در زمینهٔ مسائل اقتصادی است؛ مانند چانه‌زنی دربارهٔ قیمت یک تخته فرش در بازار. مذاکرهٔ توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد؛ برای مثال حق بیمه‌ای که شرکتهای بیمه از بیمه‌شوندگان دریافت می‌دارند مقدار معینی است. هر مقدار از این حق بیمه را بیمارستان یا پزشک دریافت دارد، همان مقدار شرکت بیمه از دست می‌دهد. بنابراین، مذاکره‌کنندگان با دقت پیشنهادهای آغازین و نیز پیشنهادهای بعدی خود را ارائه می‌دهند، به گونه‌ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت‌آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند.

در مذاکرهٔ توزیعی قدرت نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا میزان نفوذ مذاکره‌کننده را افزایش و شکل‌گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از افراد یا گروهها به مذاکره‌های کاملاً توزیعی (برد و باختی) اعتقاد دارند و مدیران برای مقابله با آنان باید آمادگی داشته باشند. به جرأت می‌توان گفت آشنایی و شناخت، مهمترین ابزار برای برخورد با مذاکرهٔ «برد و باختی» است که طرف مقابل در پیش گرفته است.

راهبردهای مذاکرهٔ توزیعی

راهبردهای متداول در مذاکره توزیعی یا برد و باختی عبارتند از: ۱) خواستن تمام

منافع، ۲) گرفتن زمان، ۳) وعده و وعید، ۴) اتمام حجت.

خواستن تمام منافع. مذاکره‌کننده پیشنهاد افراطی می‌دهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکراه می‌دهد. بدین ترتیب، امیدوار است که طرف مقابل را از پای درآورد. هنگامی که با فنون ذیل روبه‌رو شدید بدانید که با چنین مذاکره‌کننده‌ای طرف هستید: ۱) پیشنهاد آغازین افراطی داده شود، ۲) امتیازهای جزئی با اکراه داده شود، ۳) شما برای دادن امتیازهای زیاد تحت فشار قرارگیرید. ۴) از جبران امتیازگرفته شده امتناع شود.

گرفتن زمان. مذاکره‌کنندهٔ برد و باختی می‌تواند از زمان به عنوان اسلحه‌ای قدرتمند استفاده‌کند. هنگامی که طرف مقابل یکی از فنون ذیل را به کار می‌گیرد از قبول اجباری موضع نامطلوب امتناع کنید: ۱) پیشنهاد فقط برای مدت زمان محدودی اعتبار داشته باشد، ۲) طرف مقابل شما را برای پذیرش موعد مقرر و به وسیله حکم تحت فشار قرار دهد، ۳) پیشرفت مذاکره را کند یا متوقف کند، ۴) برای حل سریع اختلاف شما را تحت فشار قرار دهد.

وعده و وعید. مذاکره‌کنندگانی که این راهبرد را به کار می‌گیرند امیدوارند که با رفتارهای محبت‌آمیز و از روی همدردی به جای رفتارهای تهدیدآمیز، شما را به طرف خود بکشانند. هنگامی که با فنون ذیل مواجه شدید نباید از موضع خود دست بردارید: ۱) طرف مقابل غیرمنطقی یا بدزبان باشد، ۲) طرف مقابل از مذاکره عقب‌نشینی کند، ۳) پس از رفتار غیرمنطقی، رفتار معقول و از روی همدردی نشان دهد.

اتمام‌حجت. این راهبرد تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است. هنگامی که طرف مقابل، هر یک از فنون ذیل را به کارگیرد باید مواظب باشید: ۱) پیشنهاد قبول یا رد به شما بدهد؛ ۲) بیش از حد تلاش کند تا شما را وادار به قبول درخواستهایش نماید، ۳) به دادن امتیاز تمایل نداشته باشد، ۴) انتظار داشته باشد همه امتیازها را شما بدهید.

الگوی تعاملی مذاکره‌کنندگان در مذاکرهٔ توزیعی یا برد و باختی ارتباطات محافظه‌کارانه، ابراز اعتماد اندک، انواع تهدیدها، بیانها و تقاضاهای تحریف شده را دربر دارد. به بیان دیگر، طرفین مذاکره در تعارض احساسی شدید گرفتار می‌شوند. در مذاکرهٔ توزیعی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می‌شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۵؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۷؛ هل‌ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶ و ۴۴۹؛ اکونومی[1]، ۱۹۹۴، ص ۱۲۵).

مذاکره تلفیقی

روش حل مسأله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلهایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به‌گزینهٔ مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینهٔ انتخاب شده بندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود.

مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسأله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدید هستند (نمودار ۲ـ۶). پژوهشگران به تازگی مذاکره‌کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی که حاکی از راهبرد برد ـ برد است تشویق می‌نمایند؛ زیرا در بیشتر تعارضها، بیش از یک موضوع در میان است و هر یک از طرفین ارزشهای متفاوتی برای موضوعهای مورد اختلاف قائلند و دیگر نتایج در دسترس «مقدار معین و ثابت» برای تقسیم میان طرفهای مذاکره نمی‌باشد. طرفین می‌توانند به توافقی برسند که به سود آنان است.

1. P. Economy

اقدامهای انفرادی	اقدامهای مشترک
گام ۱: روشن ساختن منافع	۱. قرار دادن نیازها به ترتیب مورد بحث ۲. یافتن زمینه‌های مشترک برای مذاکره
شناسایی نیازهای مشهود و نامشهود	
گام ۲: شناسایی گزینه‌ها	
شناسایی عناصر دارای ارزش اقتصادی (نظیر دارایی، پول، رفتار، حقوق) و مخاطره‌ها	ایجاد بازار ارزشی از طریق بحث دربارهٔ هر یک از عناصر دارای ارزش اقتصادی
گام ۳: طراحی بسته‌های بدیل قابل مبادله	
۱. ترکیب و تطبیق عناصر دارای ارزش اقتصادی در ترکیبات قابل عمل به صورتهای گوناگون ۲. اندیشه روی مبادله‌های چندگانه	
گام ۴: انتخاب یک مبادله	
تحلیل بسته‌های بدیل مبادله پیشنهادی طرف مقابل	۱. بحث وانتخاب بسته عملی مبادله. ۲. اندیشه روی توافق خلاق
گام ۵: تکمیل مبادله	۱. مورد بحث قرار دادن مسائل حل نشده ۲. مکتوب کردن توافق ۳. برقراری ارتباط برای مذاکرات آتی

نمودار ۲ـ۶ رهیافت تلفیقی: مذاکرهٔ ایجادکننده ارزش افزوده

فنون دستیابی به توافقهای تلفیقی

نگاره ۲ـ۶ برخی از فنون دستیابی به توافقهای ترکیبی را به طور خلاصه نشان می‌دهد. ناگفته نماند که برای رسیدن به چنین توافقی باید فرهنگ مشترکی به وجود آید و اعتماد متقابل ایجاد و حفظ شود. این نوع مذاکره به تازگی در مذاکرات

بین‌المللی، مذاکرات میان مدیریت و کارکنان و چانه‌زنی شغلی خاص متداول شده است. در مذاکرهٔ تلفیقی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض مصالحه و همکاری استفاده می‌شود (دوین[۱] و ترینر[۲]، ۱۹۹۵، ص ۱۴؛ بازرمن[۳] و نیل[۴]، ۱۹۹۲، ص ۱۶؛ البرخت[۵] و البرخت[۶]، ۱۹۹۳، ص ۲۷).

نگاره ۲ـ۶ فنون دستیابی به توافقهای تلفیقی

نوع توافق	شرح
توسعه منابع	منابع موجود به گونه‌ای توسعه می‌یابد که طرفین بتوانند به هدفهای عمدهٔ خود دست یابند.
جبران عام	یک طرف مذاکره آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران می‌شود.
بده ـ بستان	هریک از طرفین امتیازهایی دربارهٔ موضوعهایی که اولویت کمتری دارند می‌دهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوعهای باارزشتر دریافت می‌کند.
کاهش هزینه	یک طرف آنچه راکه می‌خواهد به دست می‌آورد و در ازای آن هزینه‌های طرف مقابل کاهش می‌یابد یا تلاش می‌شود برای او هزینه‌ای دربر نداشته باشد.
پل زدن	هیچیک از طرفین به درخواستهای آغازین خود نمی‌رسند ولی گزینه‌ای که بیشترین خواسته‌های طرفین را برآورده می‌سازد انتخاب می‌گردد.

مقایسهٔ رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی

در مقایسهٔ رهیافتهای توزیعی و تلفیقی مذاکره می‌توان گفت مذاکرهٔ توزیعی تفکر سنتی «برد و باخت» را دربر دارد؛ ولی مذاکرهٔ تلفیقی، راهبرد مترقی «برد ـ برد» را طلب می‌کند. این دیدگاه معمول و ناپسندِ بیشتر افراد در مذاکره که «آنچه برای طرف

1. K. S. Devine
2. P. J. Trayner
3. M. H. Bazerman
4. M. A. Neale
5. K. Alberecht
6. S. Alberecht

مقابل خوب است برای ما باید نامناسب باشد» را افسون «سهم ثابت» می‌نامند (برت[1] و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۴۳۵؛ رک[2] و لانگ[3]، ۱۹۸۷، ص ۳۸). نگاره ۳ـ۶ مقایسهٔ رهیافتهای مذاکره را نشان می‌دهد (لوویکی[4] و لیترر[5]، ۱۹۸۵، ص ۲۸۰).

نگاره ۳ـ۶ مقایسه مذاکرهٔ توزیعی و تلفیقی

ویژگی / نوع	توزیعی	تلفیقی
منابع در دسترس	مقدار ثابت	متغیر
انگیزه اصلی	برد ـ باخت	برد ـ برد
منافع اصلی	مخالفت با یکدیگر	همگرایی یا همسویی با یکدیگر
تمرکز روابط	کوتاه‌مدت	بلندمدت

برخی از صاحبنظران بر این باورند که فراگرد مذاکره، تنش بنیادین میان مدعیان و ایجادکنندگان ارزش را نشان می‌دهد. مدعیان ارزش، مذاکره را صرفاً فراگردی چالشگر در نظر می‌گیرند که در آن هر یک از طرفین می‌کوشد از منابع محدود مالی یا سایر منابع سهم بیشتری به دست آورد و مقدار کمتری به دیگری برسد. هر یک از طرفین مدعی ارزش با استفاده از مجادله، حسن استفاده از شرایط و دادن امتیازهای محدود به چانه‌زنی فشرده دست می‌زند.

ایجادکنندگان ارزش برخلاف مدعیان، در فراگردی مشارکت می‌کنند که به سود طرفین باشد. آنان می‌کوشند منافع بیشتری عاید هر یک از طرفین مذاکره شود. به عبارت دیگر ایجادکنندگان ارزش بر منافع مشترک تأکید دارند و رابطهٔ همکاری را بر اعتماد بنا می‌نهند و در فضایی دوستانه به مذاکره می‌پردازند (لکس و سبینوس، ۱۹۸۶، ص ۳۷۵؛ هل‌ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۷).

ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش[6]. در تمام فراگرد مذاکره، هر یک از طرفین،

---

1. J. F. Brett
2. R. R. Reck
3. B. G. Long
4. R. J. Lewicki
5. J. A. Litterer
6. attitudinal structuring

الگوی ویژه‌ای از رابطهٔ میان‌فردی به نمایش می‌گذارد (نظیر رفتار خصمانه یا دوستانه و رفتار رقابتی یا مبتنی بر همکاری) که تعامل آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش فراگردی است که طرفین مذاکره در جستجوی برقراری گرایشها و روابط مطلوب می‌باشند (مگنت[1]، ۱۹۹۴، ص ۶۱).

مذاکره درون‌سازمانی. گروهها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند. در این صورت، هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را به دست آورد و بعد آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند. در مذاکره درون‌سازمانی، هر نماینده یا مجموعهٔ نمایندگان تلاش می‌کنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند. به عبارت دیگر، نماینده باید پیش از آنکه با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون‌گروهی خود را حل کند (هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۸).

خلاصه

در فصل ششم نخست تعریف مذاکره، محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره (مذاکره دو نفره، گروهی، میان‌گروهی و مذاکره نمایندگان)، هدفها و نتایج مذاکره (شامل هدفهای ماهوی و رابطه‌ای) تشریح شد. آنگاه شاخصهای مذاکرهٔ اثربخش (کیفیت، کارآیی و توازن)، انواع اساسی مذاکره (شامل مذاکره توزیعی، تلفیقی، ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش و مذاکره درون‌سازمانی) تحلیل شد. همچنین راهبردهای مذاکرهٔ توزیعی (شامل خواستن تمام منافع، گرفتن زمان، وعده و وعید و اتمام حجت و چگونگی مقابله با فنون به کار گرفته شده در هر راهبرد و الگوی تعاملی مذاکره‌کنندگان در مذاکرهٔ برد و باختی) تبیین گردید. سرانجام رهیافت تلفیقی در مذاکره، فنون دستیابی به توافقهای تلفیقی و مقایسهٔ رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی به تفصیل توضیح داده شد.

---

1. M. Magnet

مفاهیم مهم

مذاکره
هدف ماهوی
هدف رابطه‌ای
چانه‌زنی جمعی
کیفیت
کارآیی
توازن
توزیعی
تلفیقی
ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش
مذاکره درون‌سازمانی
خواستن تمام منافع
وعده و وعید
اتمام‌حجت
بده ـ بستان
افسون «سهم ثابت»
نیاز نامشهود

فصل هفتم ـ مذاکره اثربخش

هدف فصل

تحلیل گامهایی که برای مذاکره اثربخش باید برداشته شود، طیف چانه‌زنی و قالبهای شناختی در چانه‌زنی.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. گامهای مذاکرهٔ اثربخش را تشریح کنید.
۲. آمادگی برای مذاکره به چه صورت فراهم می‌شود؟
۳. شالوده‌های کسب توافقهای واقعی کدامند؟
۴. شالوده‌های نگرشی را تحلیل کنید.
۵. مفهوم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» را تشریح کنید.
۶. طیف چانه‌زنی را تشریح کنید.
۷. راهبرد «حداقل ـ حداکثر» در تعیین طیف چانه‌زنی را تحلیل کنید.
۸. قالبهای شناختی در چانه‌زنی را تحلیل کنید.
۹. مذاکره‌کنندگانی که تمرکز ذهنی آنان بر «رابطه / کار» است بر چه چیزهایی تأکید می‌کنند؟
۱۰. مذاکره‌کنندگان دارای نقشهٔ ذهنی احساسی / عقلایی بر چه عواملی تأکید می‌کنند؟
۱۱. تأکید مذاکره‌کنندگان دارای نقشهٔ ذهنی همکاری / پیروزی بر چه عواملی است؟
۱۲. نقش تعصبهای شناختی بر مذاکره را تحلیل کنید.
۱۳. نقش صفات مشخصه مذاکره‌کنندگان بر مذاکره را تحلیل کنید.
۱۴. مذاکره‌کننده ماهر و نیمه‌ماهر را با هم مقایسه کنید.
۱۵. انواع منافع دوجانبه را تشریح کنید.
۱۶. شالوده‌های رفتاری توافق تلفیقی کدامند؟
۱۷. راههای گوناگون ایجاد منافع مشترک را تشریح کنید.
۱۸. توافقهای آشکار و نهان در مذاکره در چه ابعادی صورت می‌پذیرند؟
۱۹. جدول نتایج را تشریح کنید.

گامهای مذاکرهٔ اثربخش

برای مذاکرهٔ اثربخش چهارگام باید برداشته شود: ۱) آمادگی، ۲) ارزیابی گزینه‌ها، ۳) شناسایی منافع هر یک از طرفین و ۴) ایجاد منافع مشترک.

۱. آمادگی

آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود. هر یک از طرفین باید اطلاعاتی دربارهٔ سابقه مذاکره، رفتار، تعاملها و توافقهای پیشین (بویژه در مذاکره میان مدیریت و کارکنان)، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواستهٔ اعضای گروه را دربارهٔ کم و کیف توافق جدید بداند. طرفین می‌توانند اطلاعاتی از رقبای خود به دست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک کند.

ناگفته نماند در مذاکره، مسائل خاصی وجود دارد که ارتباط ویژه با مدیران دارد؛ از جمله اینکه شالوده‌هایی برای کسب توافقهای تلفیقی باید پی‌ریزی شود و مسائل ارتباطاتی رعایت گردد.

شالوده‌های کسب توافقهای واقعی. مفهوم زیربنایی مذاکرهٔ «اصولگرا» این است که مذاکره بر پایهٔ مزایای «موقعیت» استوار باشد. شالوده‌های کسب توافقهای واقعی سه زمینهٔ اصلی را پوشش می‌دهد: ۱) نگرشها، ۲) اطلاعات، ۳) رفتارها.

سه شالودهٔ نگرشی برای توافقهای تلفیقی وجود دارد:

۱) هر یک از طرفین مذاکره باید با اعتماد به طرف دیگر به مذاکره بپردازد.

۲) هر طرف مذاکره باید به تبادل اطلاعات با طرف دیگر تمایل داشته باشد.

۳) هر طرف مذاکره باید به دادن پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل تمایل داشته باشد (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۸).

زمینهٔ اطلاعاتی در مرحلهٔ ارزیابی گزینه‌ها و زمینهٔ رفتاری در مرحلهٔ شناسایی منافع طرفین تشریح خواهد شد.

۲. ارزیابی گزینه‌ها

چنین مستفاد می‌گردد که شالوده‌های اطلاعاتی توافقهای تلفیقی قابل ملاحظه‌اند؛ از جمله آشنایی با مفهوم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته»[1]. مذاکره‌کنندگان در صورتی که توافق حاصل به نتیجه نرسد باید بهترین گزینه خود را شناسایی کنند. این امر می‌طلبد که طرفین منافع شخصی خود را در آن وضعیت شناسایی کرده، از آنها آگاه شوند. آنان باید تشخیص دهند که در آن حالت چه چیزی واقعاً برایشان مهم است. هر طرف باید اهمیت نسبی منافع طرف دیگر را نیز بشناسد. هرچند شناخت نسبت به اینکه طرف دیگر به چه چیزهایی بها می‌دهد دشوار است ولی برای تعیین «بهترین جایگزین برای توافق حاصل» ضرورت دارد. بدون شک، رسیدن به این حد از شناخت آسان نیست و مسائلی در محیط پیچیدهٔ اجتماعی «رویداد ضمنی مذاکره» ممکن است رخ دهد که طرفین مذاکره را گمراه سازد. برای مثال، یک اظهارنظر ناخوشایند که در وضعیت پر از تنیدگی ابراز می‌شود می‌تواند برای مدتی موجب قطع ارتباطات مستقیم میان دو طرف مذاکره شود. حتی اگر ارتباطات میان آنان دوباره برقرار شود خاطره آن اظهارنظر می‌تواند بر پیشنهادهای آتی طرف مقابل سایه افکند.

مطالعات حاکی است کسانی که «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» را انتخاب کرده‌اند نسبت به آنانی که انتخاب نکرده‌اند نتایج فردی بیشتری به دست آورده‌اند (برت و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۲۲). برای برخی از کارکنان، اعتصاب ممکن است بهترین گزینه باشد. برای سایرین یافتن شغلی خارج از شرکت یا سازمان خود می‌تواند بهترین گزینه باشد. شناسایی مجموعه‌ای از گزینه‌ها که شامل یک بهترین گزینه نیز باشد به افراد کمک می‌کند تا نسبت به ادامهٔ مذاکره تصمیم بگیرند یا در جستجوی راه دیگری باشند.

---

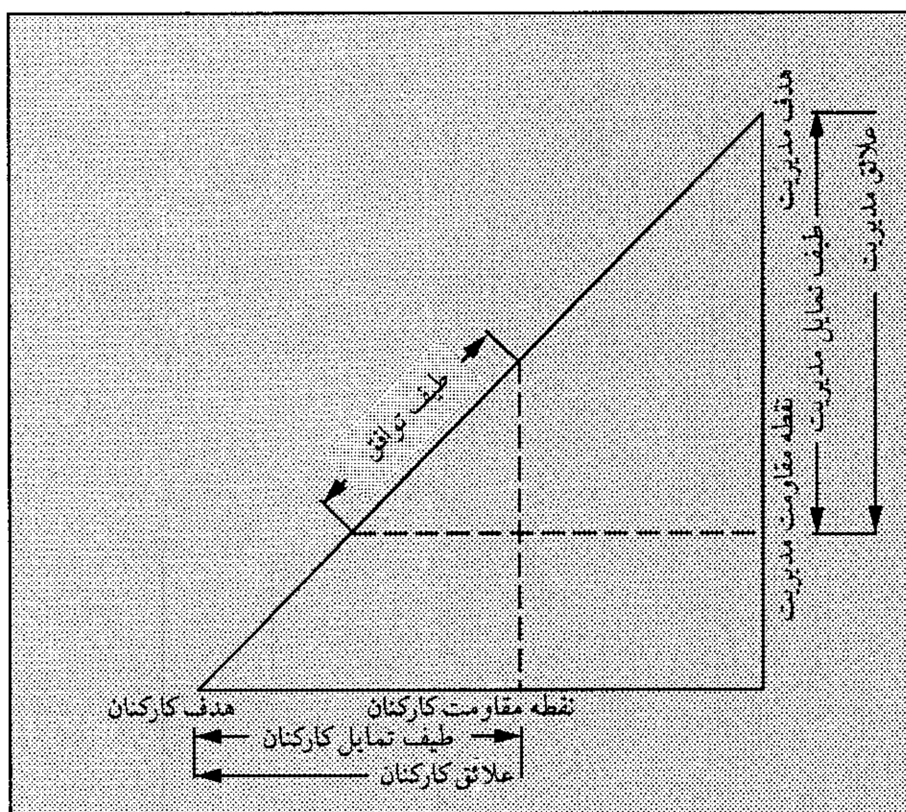
1. BATNA = best alternative to a negotiated agreement

شناسایی طیف چانه‌زنی

مذاکره‌کنندگان همچنین می‌کوشند طیف چانه‌زنی یعنی فاصله‌ای را که طرفین مذاکره می‌توانند در آن فاصله به توافق برسند شناسایی کنند. متداولترین مثالی که در چانه‌زنی توزیعی می‌توان ذکر کرد مذاکرهٔ میان مدیریت و نیروی کار بر سر حقوق و دستمزد است. نوعاً نمایندگان کارکنان با این تصمیم بر سر میز مذاکره می‌روند که هر چه بیشتر برای کارکنان امتیاز بگیرند و از آنجا که هرچه نمایندگان کارکنان بیشتر چانه بزنند هزینه مدیریت بیشتر می‌گردد، هر یک از طرفین به طور فعال و تهاجمی وارد مذاکره می‌شود و طرف مقابل را دشمنی به شمار می‌آورد که باید شکست بخورد.

اساس چانه‌زنی توزیعی در نمودار ۱-۷ ترسیم شده است. هر یک از طرفین هدفی برای خود در نظر می‌گیرد که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر یک از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارد که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه‌ای که کمتر از آن مذاکره بر هم خواهد خورد. فاصلهٔ میان این دو نقطه طیف تمایل هر یک از طرفین را نشان می‌دهد. اگر طیفهای تمایل طرفین با هم تداخل داشته باشند طیف توافق به وجود می‌آید که در آن هر یک از طرفین مذاکره تا حدودی به خواسته خود می‌رسند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۰۰).

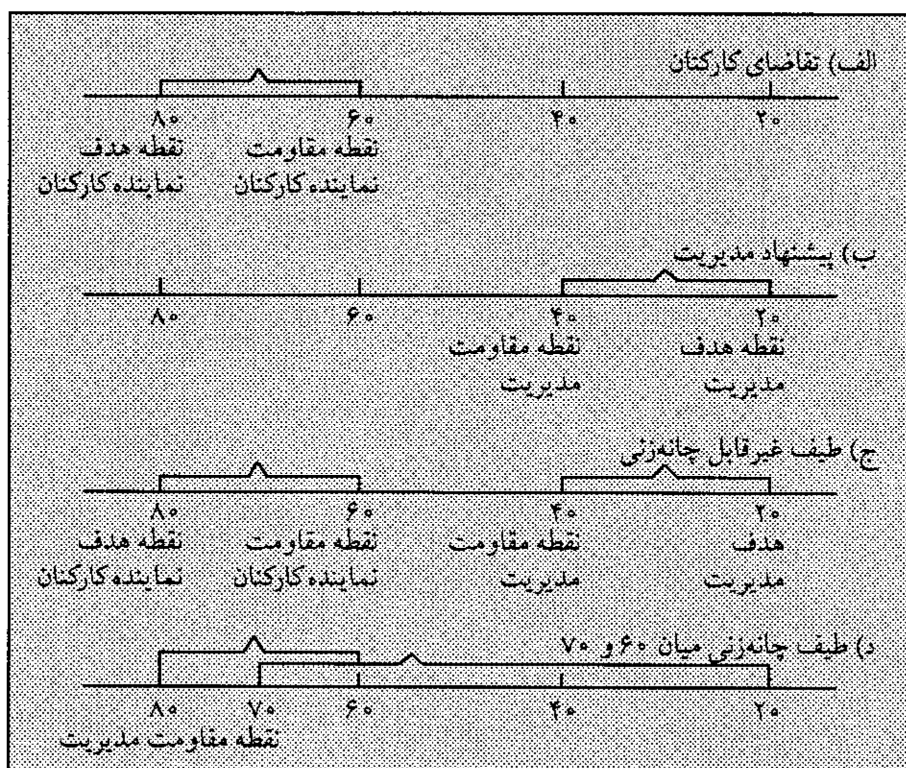
هنگامی که طرفین به مذاکرهٔ توزیعی می‌پردازند هر یک از آنها می‌کوشد طرف مقابل را به نقطه هدف خود برساند یا تا حد ممکن به آن نقطه نزدیک کند. یکی از فنون متداول در این مرحله، متقاعدسازی طرف مقابل به این امر است که رسیدن به نقطه هدف او غیر ممکن است و معقول آن است که در نقطه‌ای نزدیک به هدف شما توافق صورت پذیرد و نشان دهید که هدف او غیرواقعی ولی هدف شما واقعی است و کاری کنید که نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و بدین‌ترتیب نتیجه‌ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۵۲). برای مثال افزایش دستمزد در یک سازمان را



نمودار ۱ـ۷ تعریف طیف توافق در چانه‌زنی توزیعی

درنظر بگیرید. فرض کنید نمایندهٔ کارکنان ساعتی هشتاد تومان افزایش دستمزد طلب کند ولی به افزایش ساعتی شصت تومان نیز راضی شود. از سوی دیگر، مدیریت بخواهد دستمزد را ساعتی بیست تومان افزایش دهد ولی به افزایش ساعتی ۴۰ تومان نیز تمایل داشته باشد. در این صورت، طیف چانه‌زنی شامل افزایش دستمزد ساعتی به گونه‌ای است که هر دو طرف را راضی کند و آن شامل تداخل نقاط مقاومت هر یک از طرفین است. قسمت ج نمودار ۲ـ۷ نشان می‌دهد که در نقاط مقاومت مدیریت و کارکنان در ۴۰ و ۶۰ جایی برای چانه‌زنی وجود ندارد، ولی اگر نماینده کارکنان بتواند مدیریت

شرکت را متقاعد سازد که ارزش کارکارکنان بیش از میزانی است که مدیریت پیش از این تصور می‌کرد و نقطه مقاومت مدیریت را به افزایش دستمزد ساعتی ۷۰ تومان تغییر دهد در این صورت طیف چانه‌زنی میان ۶۰ و ۷۰ تومان در ساعت خواهد بود (بخش د نمودار ۲ـ۷).



نمودار ۲ـ۷ طیف چانه‌زنی

راهبرد «حداقل ـ حداکثر». در تعیین طیف چانه‌زنی، هر یک از طرفین پرسشهای ذیل را مطرح می‌کند که راهبرد «حداقل ـ حداکثر» نامیده می‌شود:

۱. حداقلی که برای حل تعارض می‌توانم بپذیرم چیست؟

۲. حداکثر مقداری که می‌توانم تقاضا کنم بدون اینکه افراطی باشد چیست؟

۳. حداکثر مقداری که می‌توانم از دست بدهم چیست؟

۴. حداقل مقداری که می‌توانم پیشنهاد دهم بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟

۵. حداقل مقداری که طرف مقابل می‌تواند بپذیرد تا تعارض حل شود چیست؟

۶. حداکثر مقداری که طرف مقابل می‌تواند تقاضا کند بدون اینکه افراطی باشد چیست؟

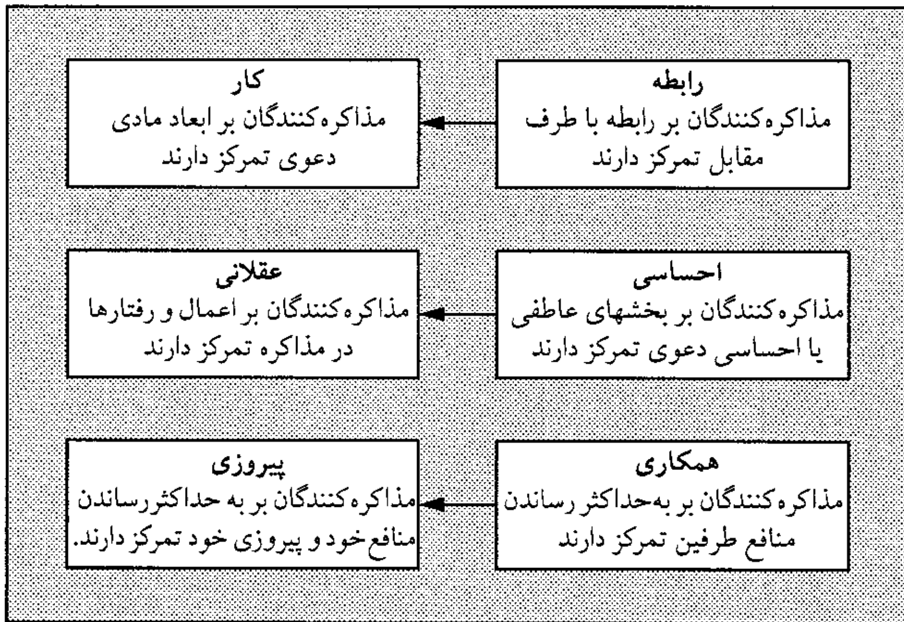
۷. حداکثر مقداری که طرف مقابل می‌تواند از دست بدهد چیست؟

۸. حداقلی که طرف مقابل می‌تواند پیشنهاد دهد بدون آنکه افراطی به نظر آید چیست؟

مذاکره‌کنندگان گزینه‌های قابل قبول خود را معین می‌کنند. هرچه گزینه‌های آنان بیشتر باشد نوعاً توان نفوذ بیشتری در مذاکره خواهند داشت (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۶).

قالبهای شناختی در چانه‌زنی

بافت ذهنی مذاکره‌کنندگان به شدت بر ماهیت، ارزیابی گزینه‌ها و نتایج مذاکره اثر می‌گذارد. نقشه‌های ذهنی و یا تمرکز ذهنی انسانها در ادراک وضعیتهای تعارض می‌تواند در سه بعد تغییر کند. یک بعد، «رابطه و کار» است که تمرکز ذهنی مذاکره‌کنندگان بر حفظ رابطه با طرف مقابل یا برکار یعنی ابعاد مادی دعوی (پول، دارایی و مانند آن) را مورد تأکید قرار می‌دهد. بعد دوم «عاطفی و عقلانی» است که به میزان توجه مذاکره‌کنندگان به بخشهای عاطفی / احساسی دعوی (حسادت، تنفر، عجز، خشم) یا به اعمال و رفتارهایی که کاملاً عقلانی است تأکید دارد. سرانجام، بعد سوم «همکاری و پیروزی» است که بر میزان اهتمام مذاکره‌کننده برای به حداکثر رساندن منافع طرفین، یا بُرد خود و باختِ طرف دیگر و به حداکثر رساندن منافع خود حتی به قیمت ضرر طرف مقابل تأکید دارد. این سه بعد که تا حد زیادی مستقل هستند در نمودار ۳-۷ خلاصه شده‌اند.



نمودار ۳ـ۷ قالبهای شناختی در چانه‌زنی

شواهد پژوهشی فراوان حاکی از آن است که نقشه‌های ذهنی یا نوع تمرکز ذهنی مذاکره‌کنندگان تأثیر زیادی بر مذاکره دارد، به ویژه اگر طرفین دعوی تمرکز ذهنی برکار یا همکاری داشته باشند نتایج فردی و توأمان بیشتری در مذاکره نسبت به کسانی که تمرکز ذهنی آنان بر «پیروزی» است به دست می‌آورند. به همین ترتیب، کسانی که بر «عقلانیت و روابط» تمرکز ذهنی دارند اغلب نسبت به کسانی که «برکار یا عواطف» تمرکزکرده‌اند رضایت خاطر بیشتری کسب می‌کنند (پینکلی، ۱۹۹۵، ص ۱۱۷؛ گرین‌برگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۳۸۶-۳۸۷؛ پینکلی[1] و نورت‌کرافت[2]، ۱۹۹۴، ص ۱۹۳).

تعصبهای شناختی

تعصبهای شناختی که بر تصمیم‌گیری آدمی اثر دارد بر مذاکرهٔ او نیز تأثیر می‌گذارد.

1. R. Pinkley 2. G. B. Northcraft

چگونگی انعکاس وضعیت در ذهن مذاکره‌کننده (اینکه وضعیت را موفقیت‌آمیز یا توأم با شکست ترسیم کند)، ماهیت ارزشی پیشنهادهای آغازین، تناوب وضعیت و تحلیل مذاکره‌کننده از تواناییهای خود در قضاوت نیز بر ارزیابی گزینه‌ها و سرانجام پیشرفت مذاکره اثر دارد. یافته‌های پژوهشی اخیر حکایت از آن دارد که مذاکره‌کنندگانی که وضعیت را احتمالاً توأم با شکست تصور می‌کنند عموماً نسبت به کسانی که وضعیت را موفقیت‌آمیز می‌دانند نتایج بهتری به دست می‌آورند؛ ولی کسی که نتایج مذاکره را موفقیت‌آمیز ارزیابی می‌کند بیشتر به رهیافت مذاکرهٔ تلفیقی روی می‌آورد (نیل و بازرمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۷؛ باتم[1] و استوت[2]، ۱۹۹۳؛ ص ۴۵۹). پیشنهادهای آغازین افراطی فشار زیادی برای دادن امتیاز بر طرف مقابل وارد می‌کند و به نظر می‌رسد نتایج به نفع مذاکره‌کننده‌ای باشد که چنین موضعی گرفته است. از سوی دیگر، افراطی بودن بیش از حد پیشنهادهای آغازین، طرف مقابل را عصبانی کرده، تصمیم به مذاکره با دیگری می‌گیرد. (چرتکف[3] و کن‌لی[4]، ۱۹۹۷، ص ۱۸۱).

نقش صفات مشخصه در مذاکره

در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توانید در صورت دانستن چیزی از شخصیت رقیب، فنون وی را در مذاکره پیش‌بینی کنید اغلب افراد وسوسه می‌شوند پاسخ «آری» بدهند. برای مثال پیش‌فرض شما می‌تواند این باشد: «فردی که زیاد قبول مخاطره می‌کند، مذاکره‌کننده‌ای تهاجمی است و امتیاز کمتری می‌دهد». با کمال تعجب شواهد پژوهشی از چنین برداشت شهودی حمایت نمی‌کند (والز و بلوم[5]، ۱۹۹۱، ص ۲۷۸-۲۷۶).

ارزیابیهای کلی رابطهٔ میان شخصیت مذاکره‌کننده و رفتار وی نشان می‌دهد که صفات مشخصه مذاکره‌کننده هیچگونه اثر مستقیمی بر فراگرد چانه‌زنی و نتایج

---

1. W. P. Bottom
2. A. Studt
3. J. M. Chertkoff
4. M. Conley
5. M. W. Blum

مذاکره ندارد. این نتیجه‌گیری حائز اهمیت است؛ زیرا بیان می‌دارد که مذاکره‌کننده باید بر مباحث تمرکز کند نه بر عوامل وضعیتی در هر رویداد ضمنی چانه‌زنی و نه بر ویژگیهای شخصیتی طرف مقابل (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

تجربه. هر قدر مذاکره‌کنندگان تجربه بیشتری کسب کنند بهتر می‌توانند مذاکره صورت دهند. مذاکره‌کنندگان باتجربه، فراگرد مذاکرهٔ خاص را بهتر می‌شناسند و سریعتر می‌توانند به توافق تلفیقی دست یابند. نگاره ۱ـ۷ اهمیت تجربه را درکاربرد تعدادگزینه‌های مناسب و نامناسب توسط مذاکره‌کنندگان ماهر و نیمه‌ماهر نشان می‌دهد. مذاکره‌کنندهٔ ماهر گوش شنوا داشته، بیشتر پرسش کرده، بحثهای خود را مستقیم‌تر پیش برده، کمتر حالت دفاعی دارد و یاد گرفته که از به‌کارگیری واژه‌ها و عبارتهای تحریک‌آمیز اجتناب ورزد (راکام[1]، ۱۹۷۶، ص ۱۱۱؛ رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

نگاره ۱ـ۷ تفاوتهای مذاکره‌کننده ماهر و نیمه‌ماهر

رفتار مذاکره‌کننده	ماهر	نیمه‌ماهر
۱. استفاده از عبارتهای تحریک‌آمیز (نظیر «پیشنهاد سخاوتمندانه»، «قیمت عادلانه» «ترتیب معقول») در هر ساعت از مذاکرهٔ چهره به چهره که بیانگر خواسته یک طرف بوده و برای طرف مقابل ناگوار است.	۲/۳	۱۰/۸
۲. تناوب پیشنهادهای جایگزین در ساعت	۱/۷	۳/۱
۳. درصد زمانی که هر مذاکره‌کننده صرف پاسخهای دفاعی کرده یا به طرف مقابل حمله می‌کند.	٪۱/۹	٪۶/۳
۴. بررسی میزان شناخت خود از موضع طرف مقابل از طریق شنود مؤثر.	٪۹/۷	٪۴/۱
۵. پرسش به عنوان درصدی از کل رفتار هر مذاکره‌کننده.	٪۲۱/۳	٪۹/۶
۶. متوسط تعداد استدلالهای ارائه‌شده برای حمایت از هر پیشنهاد (عموماً تعداد زیاد استدلالهای ضعیف، استدلالهای مستحکم را تضعیف می‌کند).	۱/۸	۳

1. N. Rackham

۳. شناسایی منافع هر یک از طرفین

هر یک از مذاکره‌کنندگان می‌کوشد به منافع خود برسد که این منافع می‌تواند ماهوی، رابطه‌ای، شخصی یا سازمانی باشد؛ برای مثال منافع مدیریت می‌تواند شهرت وی، روابط وی با طرفهای مقابل در مذاکره، هدفهای سازمانی یا منافع کارکنان باشد. منافع کارکنان می‌تواند شامل بهبود استاندارد زندگی، رابطهٔ مثبت و خوب کاری با مدیریت یا بهبود وجهه و اعتبار در مقایسه با کارکنان سایر سازمانها باشد.

هر یک از طرفین مذاکره با تأکید بر منافع خود، اغلب منافع طرف مقابل را نادیده می‌گیرد یا منافع او را ساده می‌انگارد؛ به ویژه هنگامی که رخدادهای نامطمئن آتی نقشی در منافع هر یک از آنان ایفا کند (کارل و بازرمن، ۱۹۸۸، ص ۳۵۲). فرد یا گروه باید منافع طرف مقابل خود را در مذاکره ارزیابی کند و آنگاه تصمیم بگیرد که چگونه در پیشنهادهای خود به منافع او پاسخ دهد.

هر چند مذاکره‌کنندگان می‌کوشند بر اساس موضع خاص یا مسأله خاص به توافقهایی برسند، ولی منافع زیربنایی آنان عموماً گسترده است و گزینه‌های متعددی می‌توانند آنان را راضی کنند. برای مثال، چه دستمزد کارکنان افزایش یابد یا ساعت کاری آنان شناور گردد کیفیت زندگی آنان بهبود خواهد یافت. مدیران اثربخش در مذاکره، با شناسایی و کشف طیفی از مواضع ممکن بر روی مسائل خاص، منافع خود را برآورده می‌سازند.

در مذاکره همهٔ رفتارها مهم تلقی می‌شوند، هم به دلیل تأثیر آنی آنها و هم به جهت آثار بلندمدتی که برجای می‌گذارند. بنابراین، شالوده‌های رفتاری توافق تلفیقی باید به دقت درنظر گرفته شوند و جزو سابقهٔ مهارتها و توانمندیهای مذاکره‌کننده درآیند. توصیه می‌شود به عنوان مدیر در ارزیابی اینکه چه منافعی می‌تواند در میان باشد به نکات زیر توجه کنید:

۱. منافع مشهود و نامشهود مانند شهرت، عدالت، و سابقه را درنظر بگیرید.

۲. منافع را از مسائل و تعصبها جدا کنید. یک مفهوم مهم در دستیابی به

راه‌حل قابل قبول، جداسازی مسائل ماهوی مذاکره از مسائل مربوط به رابطهٔ میان‌فردی مذاکره‌کنندگان است؛ برای مثال، برآورده ساختن نیاز به احترام، با پافشاری بر افزایش حقوق به میزان ده درصد متفاوت است. مذاکره‌کنندگان باید یکدیگر را همکارانی که دوشادوش هم کار می‌کنند به شمار آورند و به جای حمله به یکدیگر به مسائل یا موضوعهای ماهوی بپردازند.

۳. توجه داشته باشید که منافع می‌توانند ارزش درونی یا ابزاری داشته باشند. افزایش استقلال فردی می‌تواند به خودی خود باارزش باشد یا به کسب دیگر هدفهای شخصی کمک کند. بنابراین، به جای منصبها بر منافع تأکید کنید. شخصیت افراد با موضع آنان در مذاکره شناسایی می‌شود. گذشته از این، تمرکز صرف بر مواضع بیان شده اغلب موجب ابهام نیاز واقعی مذاکره‌کنندگان می‌گردد. راهبرد اثربخش این است که به جای تمرکز بر مواضع بیان شده بر نیازها و منافع انسانی زیربنایی که آنان را وادار به اتخاذ چنین مواضعی کرده تمرکز شود.

۴. توان قضاوت دربارهٔ توافقهای ممکن را بر مبنای مجموعه شاخصها یا استانداردهای عینی کسب کنید. طرفین باید شرایط مذاکره را برحسب برخی استانداردهای عادلانه نظیر ارزش بازار، نظر کارشناسی مشتری یا قانون مورد بحث قرار دهند. این هدایتهایی که صورت می‌پذیرد تمرکز طرفین را از آنچه که تمایل به انجامش دارند دور می‌کند. با استفاده از شاخصهای عینی هیچیک از طرفین تسلیم دیگری نمی‌شود و هر دو طرف می‌توانند به یک راه‌حل عادلانه تمکین کنند.

۵. بدانید که منافع به ادراکات هرکس بستگی دارد و ادراکات نیز مقوله ذهنی است؛ بنابراین از قضاوتهای عجولانه بپرهیزید و مرحلهٔ راه‌حل‌یابی را از ارزیابی گزینه‌ها جدا سازید.

۶. توجه داشته باشید که منافع و مسائل می‌توانند به طور عمدی یا اتفاقی تغییر یابند (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۸؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۹).

۴. ایجاد منافع مشترک

مذاکره‌کنندگان با استفاده از «بده ـ بستان»هایی که صورت می‌دهند منافع خود و دیگران را برآورده می‌سازند. در مذاکرات کارگری، نماینده کارگران می‌تواند به جای افزایش حقوق، تضمینهایی برای امنیت شغلی کارگران بگیرد یا عکس آن عمل کند هر یک از این مواضع (افزایش حقوق یا امنیت شغلی بیشتر) استاندارد معینی از زندگی کارگران را حفظ می‌کند.

افراد برای ارزیابی «بده ـ بستان»ها می‌توانند نخست بهترین و بدترین نتایج ممکن را شناسایی کنند، آنگاه تأثیر هر «بده ـ بستان» را روی نتایج مشخص نمایند و سرانجام ببینند که چگونه با تغییر در نتایج، بهتر می‌توان منافع دوجانبه را برآورده ساخت.

گذشته از به‌کارگیری روش بده ـ بستان به عنوان راهی برای رسیدن به نتیجهٔ رضایتبخش در مذاکره، رهیافت مذاکرهٔ تلفیقی می‌کوشد منافع طرفین مذاکره را تأمین کند. یک طرف می‌تواند پیشنهادی بدهد که برای او ارزش نسبتاً کمتر و برای طرف مقابل ارزش بیشتری دارد، یا طرفین می‌توانند منافع مشترک به وجود آورند. مذاکره‌کنندگان باید بر این اندیشه که «میزان معینی از نتایج وجود دارد» غلبه یابند. آنان در ضمن نباید تعارض را بی‌دلیل دامن بزنند.

مذاکره‌کنندگان اثربخش به باورها و ارزشهای طرف مقابل احترام می‌گذارند و از بی‌ارزش جلوه دادن امتیازهای گرفته شده و در عین حال، ارزش زیاد قائل شدن برای امتیازهای داده شده اجتناب می‌ورزند (نیل و بازرمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۸). برای مثال، نمایندگان کارکنان که با مدیریت سازمان همکاری می‌کنند نوعاً به توافقهایی می‌رسند که منافع دوجانبه را دربر دارد؛ نظیر کاهش تدریجی مقررات کاری و افزایش مشارکت در تیمهای بهبود کیفیت خدمات و محصولات. مدیریت نیز نسبت به نمایندگان کارکنان در چگونگی جبران زحمات کارکنان انعطاف بیشتری نشان می‌دهد و با در دسترس قرار دادن اطلاعات مربوط به هزینه و منفعت

سازمان، نمایندگان کارکنان را مجاب می‌سازد که تقاضای افزایش حقوق معقول داشته باشند.

مذاکره‌کنندگان از طرق گوناگون می‌توانند منافع مشترک ایجاد کنند:

۱. به جای درنظرگرفتن نفع کلی و پیچیده، می‌توانند تک تک منافع را به طور جداگانه بررسی کنند.

۲. در صورتی که نتایج به شرایط خاصی که پیش خواهد آمد بستگی داشته باشد می‌توانند به توافقهای اقتضایی برسند.

۳. به گونه‌ای می‌توانند توافق کنند که طرفین در مخاطره سهیم باشند.

۴. می‌توانند به جای اینکه مجموعه رفتارهای مستمری را از هر طرف بخواهند، الگوی پرداختن به مسائل یا اعمال خود را در طی زمان تغییر دهند.

۵. می‌توانند شاخصهای گوناگونی مانند سابقه، انسجام شخصیتی و انصاف را برای ایجاد منافع مشترک به‌کار گیرند.

۶. می‌توانند از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند (نولتی، ۱۹۹۳، ص ۱۲۹؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

توافقهای آشکار و نهان

مذاکره‌کنندگان می‌توانند به توافقهای آشکار و پنهان برسند که هر یک به سهم خود می‌تواند رضایتبخش باشد (نگاره ۲-۷) (موران[1] و استریپ[2]، ۱۹۹۱، ص ۱۱۱-۱۱۲). توافق آشکار، توافق نوشتاری است که تمام اقتضائات و الزامهای طرفین را با ساز و کار اجرایی خارجی دربر دارد. در مقابل، توافق پنهان شفاهی برای پاسخ به شرایط پیش‌بینی نشده و الزامهای طرفین با استفاده از ماهیت رابطهٔ شخصی میان آنان از انعطاف برخوردار است.

1. R. T. Moran 2. W. G. Stripp

نگاره ۲ـ۷ توافقهای آشکار و نهان در مذاکره

نوع توافق / ابعاد توافق	آشکار	نهان
رابطهٔ طرفین مذاکره با یکدیگر	رابطه مبتنی بر هویتشان نیست بلکه به محتوای مذاکره محدود بوده و قابل انتقال به سایر موقعیتها نیز هست.	رابطه مبتنی بر هویت مذاکره کنندگان است و به محتوای مذاکره محدود نمی‌شود و قابل انتقال به سایر موقعیتها نمی‌باشد.
ارتباطات	ارتباطات طرفین محدود، گفتاری و رسمی است.	ارتباطات طرفین با یکدیگر فشرده، گفتاری و غیرکلامی و رسمی و غیررسمی است.
تعهدات متقابل	تعهدات متقابل مشخص است و الزامات به طور دقیق بیان شده، تفصیلی و قابل اندازه‌گیری است.	تعهدات متقابل مبهم است و الزامات خوب تعریف نشده، قابل اندازه‌گیری و انتشار نمی‌باشد.
عملکرد	آغاز و پایان قرارداد روشن است و آینده‌نگری در قرارداد صورت پذیرفته و ضرورتی برای همکاری آتی وجود ندارد.	آغاز و پایان قرارداد روشن نیست، آینده‌نگری در قرارداد وجود ندارد و همکاری آتی ضرورت دارد.
وظایف	وظایف شخصی، هزینه و منفعت کاملاً تفکیک شده، تعارض منافع پذیرفته و به مسائل به طور انفرادی پرداخته می‌شود.	وظایف بر عهده طرفین است، با هزینه و منفعت مشترک، امتناع از تعارض منافع و پرداختن به مسائل به طور مشترک.

جدول نتایج

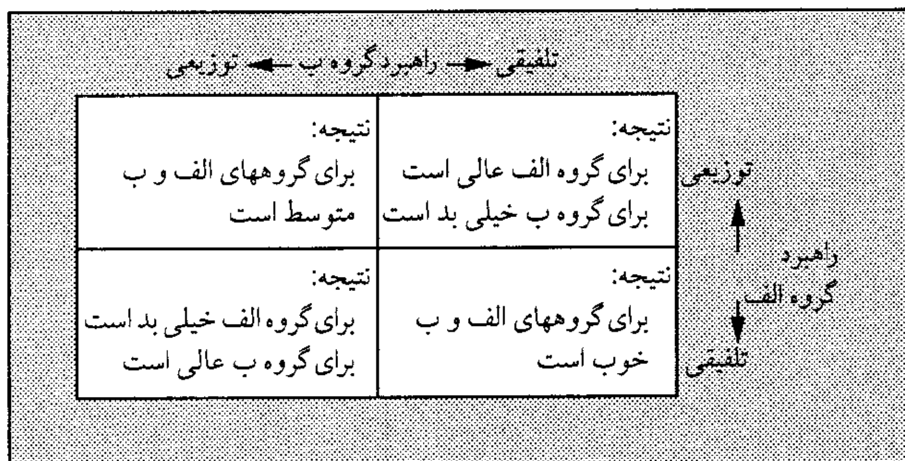
گرچه مذاکره‌کنندگان ممکن است اهمیت ایجاد ارزش را به طور توأمان از طریق فراگرد مذاکره تلفیقی بفهمند، ولی آنان در ضمن به این واقعیت اذعان دارند که سرانجام دو طرف ممکن است به دنبال منافع خود از طریق فراگرد توزیعی باشند. معضل مذاکره‌کننده در این واقعیت نهفته است که فنون خودنفعی، ممکن است به

دفع حرکتها در جهت ایجاد خودنفعی تمایل پیدا کند. راه‌حل بهینه به طور معمول هنگامی به دست می‌آید که طرفین رک و بی‌پرده دربارهٔ مسأله باهم گفتگو کنند، به نیازهای ماهوی و رابطه‌ای یکدیگر احترام بگذارند و به طور خلاق در جستجوی برآورده ساختن منافع یکدیگر باشند؛ ولی همواره نمی‌توان انتظار وقوع چنین رفتاری را داشت.

در مذاکره‌هایی که میان مذاکره‌کننده «برد ـ باختی» یا مذاکره‌کننده «برد ـ بردی» صورت می‌پذیرد، مذاکره‌کننده دومی ضربه‌پذیری بسیار زیادی در برابر فنون مذاکره‌کنندهٔ اولی خواهد داشت. مذاکره‌کنندگان ممکن است تا آنجا که انتظار دارند طرف مقابل از راهبرد توزیعی استفاده کند به استفاده از راهبرد تلفیقی روی خوش نشان ندهند. چنین سوءظنهای طرفین می‌تواند مذاکره‌کنندگان را به ترک منافع مشترک در سر میز مذاکره وادار کند. گذشته از این، مذاکره‌کنندگان برد ـ بردی پس از آنکه چندین بار در مواجهه با مذاکره‌کنندگان «برد ـ باختی» زخم خوردند به استفاده از فنون خودنفعی تمایل پیدا خواهند کرد و ممکن است یاد بگیرند که خود، مذاکره‌کنندهٔ «برد ـ باختی» بشوند. سرانجام اگر هر دو طرف مذاکره تصمیم به استفاده از راهبردهای توزیعی بگیرند احتمال آنکه ارزش زیادی از طریق فراگرد مذاکره ایجاد شود کاملاً منتفی است و مذاکره به احتمال زیاد فقط به منافع متوسط طرفین منجر می‌گردد.

اگر راهبردهای تلفیقی و توزیعی را روی محورهای افقی و عمودی نشان دهیم می‌توان جدول نتایج ممکن را که از فراگرد مذاکره حاصل می‌شود برای گروههای الف و ب به صورت نمودار ۴-۷ ترسیم کرد (اندرسن[1]، ۱۹۹۲، ص ۷۵).

1. T. Anderson



نمودار ۴ـ۷ جدول نتایج مذاکره

خلاصه

فصل هفتم نخست به گامهای مذاکرهٔ اثربخش شامل آمادگی، ارزیابی گزینه‌ها، شناسایی منافع طرفین و ایجاد منافع مشترک اشاره کرده و در این ضمن به شالوده‌های کسب توافقهای واقعی که سه زمینهٔ اصلی نگرشها، اطلاعات و رفتارها را پوشش می‌دهد پرداخته است. در ارزیابی گزینه‌ها مفاهیمی مانند «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» و «رویداد ضمنی مذاکره» همچنین چگونگی شناسایی طیف چانه‌زنی به کمک راهبرد «حداقل ـ حداکثر» تشریح و قالبهای شناختی در چانه‌زنی با توجه به وضعیتهای تعارض در سه بعد «رابطه و کار»، «عاطفی و عقلانی»، و «همکاری و پیروزی» تحلیل گردیده است. تأثیر تعصبهای شناختی بر مذاکره، نقش صفات مشخصه و تجربه در مذاکره و تفاوتهای مذاکره کنندهٔ ماهر و نیمه‌ماهر از مباحث دیگر این فصل است. سرانجام به شناسایی منافع دوجانبه در مذاکره که می‌تواند ماهوی، رابطه‌ای، شخصی یا سازمانی باشد و ارائه توصیه‌هایی در زمینه ارزیابی منافع و چگونگی ایجاد منافع مشترک، توافقهای آشکار و نهان در مذاکره و جدول نتایج مذاکره پرداخته شده است.

مفاهیم مهم

مذاکرهٔ اثربخش
مذاکرهٔ اصولگرا
تعصب شناختی
منافع دوجانبه
ارزش افزوده
توافق آشکار
توافق نهان

بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته
رویداد ضمنی مذاکره
جدول نتایج
خودنفعی
راهبرد «حداقل ـ حداکثر»
قالبهای شناختی

فصل هشتم ـ راهبردها و فنون مذاکره

هدف فصل

بررسی راهبردها، فنون و سبکهای مذاکره، ارتباطات و مذاکره، شخص سوم تسهیلگر، فن گفتگوی میانگروهی و نقشهای تسهیلگر.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. راهبردهای متداول در مذاکره را تحلیل کنید.
۲. کاربرد راهبرد رقابتی را تحلیل کنید.
۳. راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد در چه نوع مذاکره‌ای به کار می‌رود؟
۴. اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره را تحلیل کنید.
۵. تحلیل کنید هدف اصلی بیشتر فنون مذاکره چیست؟
۶. انواع مذاکره‌کنندگان را تحلیل کنید.
۷. سبکهای مذاکره را تشریح کنید.
۸. سبکهای مردان و زنان را در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۹. نقش ارتباطات در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۰. مسائلی راکه موجب مشکلات ویژه در ضمن مذاکره می‌شوند تشریح کنید.
۱۱. ویژگیهای ارتباطات در مذاکرهٔ مثبت را تحلیل کنید.
۱۲. شخص سوم تسهیلگر کیست و چه نقشها و وظایفی دارد؟
۱۳. مهارتهای مورد نیاز تسهیلگر را تشریح کنید.
۱۴. فن گفتگوی میانگروهی را تشریح کنید.
۱۵. حکمیت و میانجی‌گری را با هم مقایسه کنید.
۱۶. صلح‌دهنده کیست؟ تشریح کنید.
۱۷. نقش مشاور در حل اختلاف را تحلیل کنید.

راهبردهای مذاکره

در مذاکره اثربخش، مذاکره‌کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع‌گیری، روی حل مسأله متمرکز می‌شوند و به راه‌حل‌یابی مشترک و کشف علائق یکدیگر می‌پردازند. آنان چندین گزینه ایجاد می‌کنند و در صورت نرسیدن به توافق می‌کوشند گزینه‌های خود را بهبود بخشند وپیشنهادهای بهتری ارائه دهند (فیشر و برون، ۱۹۸۸، ص ۳۱۹). سه راهبرد متداول در مذاکره عبارتند از: ۱) رقابتی، ۲) همکاری مبتنی بر اعتماد و ۳) نرمش. این سه راهبرد به‌تفصیل درنگاره ۱ـ۸ شرح داده شده‌اند.

نگاره ۱ـ۸ راهبردهای متداول در مذاکره

راهبرد / عامل	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
رفتار هدفگرا	هدف خود را به قیمت ضرر طرف مقابل تعقیب می‌کند.	هدفهای طرفین مذاکره را تعقیب می‌کند.	آگاهانه هدفهای خود را در پرتو هدفهای طرف مقابل قرار می‌دهد تا از بروز تعارض جلوگیری شود.
راهبرد	کارتهای خود را به‌سینه می‌چسباند، اعتماد زیاد به خود و اعتماد اندک به طرف مقابل دارد.	افکار و عواطف خود را با اعتماد و آشکارا بیان می‌دارد، گوش شنوا دارد، به طور فعال با طرف مقابل به کشف گزینه‌ها می‌پردازد.	درنشان دادن ضربه‌پذیریهای خود و ضعفهایی که نسبت به طرف مقابل دارد کاملاً آشکارا عمل می‌کند.
بیان نیازها	نیازهای خود را می‌داند و آنها را وارونه جلوه می‌دهد.	نیازهای خود را می‌داند و آنها را به طور دقیق ارائه می‌دهد.	به نیازهای طرف مقابل علاقه‌مند است، بنابراین نیازهای خود را سرکوب می‌کند یا بر روی آنها سرپوش می‌گذارد.
قابلیت پیش‌بینی	اعمال غیرقابل پیش‌بینی دارد و راهبردهای خود را با عوامل تعجب‌برانگیز ترکیب می‌کند تا سر طرف مقابل کلاه گذارد.	اعمال قابل پیش‌بینی و رفتار منعطف دارد و برای متعجب ساختن طرف مقابل تلاشی نمی‌کند.	اعمال قابل پیش‌بینی دارد و رفتار وی به طور کامل در جهت مراقبت از طرف مقابل است.

ادامهٔ نگاره ۱ـ۸

راهبرد / عامل	رقابتی	همکاری مبتنی بر اعتماد	نرمش
تبادل اطلاعات	با استفاده ازگزافه‌گویی و تهدید می‌کوشد تا بر طرف مقابل غلبه کند.	تبادل اطلاعات صورت می‌دهد و صداقت دارد و با طرف مقابل به طور منسجم و با شناخت رفتار می‌کند.	از موضع خود دست برمی‌دارد تا طرف مقابل را تعدیل کند.
رفتار کاوشی	مذاکره‌کننده راههایی می‌یابد تا متعهد به موضعی جلوه‌کند و به طور مخرب موضع طرف مقابل را تضعیف می‌کند.	راه‌حلهای مورد رضایت طرفین مذاکره برای مسائل می‌یابد.	راههایی برای انطباق با موضع طرف مقابل می‌یابد.
ابزارهای موفقیت	تصویر بدی از طرف مقابل ارائه می‌کند و منطق طرف مقابل را نادیده‌می‌گیرد.خصومت را افزایش می‌دهد.	از برخوردهای کلیشه‌ای اجتناب می‌ورزد، فکرها را از جنبه مزیت آن مورد بررسی قرار می‌دهد و از بروز خصومت جلوگیری می‌کند.	تعارض را به حداقل رساننده یا از آن اجتناب می‌ورزد و خصومت راکم می‌کند.
نهایت عدم سلامت	احساس می‌کند هدفش متوقف ساختن طرف مقابل در دستیابی به خواسته‌هایش است.	تمایزی میان هویت خود و هویت طرف مقابل نمی‌تواند ببیند.	زیرپایی طرف مقابل می‌گردد (خوار می‌شود).
رفتار یا نگرش مهم	من برنده شوم و توبازنده باشی.	بهترین راه برای دستیابی به هدفهای طرفین مذاکره چیست؟	تو برنده باشی و من بازنده باشم.
برخورد با بی‌تصمیمی	استفاده از میانجی یا حَکَم.	استفاده از تسهیل‌کنندهٔ ماهردر پویاییهای گروهی.	استفاده از آموزش قاطعیت یا روان‌درمانی.

راهبرد رقابتی. این راهبرد معمولاً در مذاکرهٔ توزیعی کاربرد دارد و بر کسب هدفهای یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش مبتنی است. گروه یا فرد مذاکره‌کننده ممکن است از پنهانکاری، تهدید یا گزافه‌گویی به عنوان راهی برای پنهان داشتن هدفهای خود و کشف هدفهای طرف مقابل استفاده کند.

راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد. این راهبرد نوعاً با مذاکرهٔ تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تأکید بر تعقیب هدفهای مشترک، به طور دقیق نیازهای خود را برای دیگری تبیین کرده، رهیافت حل مسأله را پیش می‌گیرد و به دنبال راه‌حلی است که هر دو را راضی نماید.

راهبرد نرمش. در این راهبرد برای اجتناب از تعارض، هدفهای یک طرف مذاکره بر دیگری ارجحیت می‌یابد و یک طرف مذاکره به جای اینکه به هدفهای خود یا هر دو طرف علاقه‌مند باشد، به هدفهای طرف دیگر بیش از حد اهمیت می‌دهد.

اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره

انتخاب یکی از راهبردهای مذکور، به رابطهٔ مطلوب میان طرفین مذاکره و اهمیت نتایج ماهوی برای مدیر بستگی دارد. نمودار ۱-۸ چگونگی تأثیر این دو بعد را بر راهبرد انتخاب شده به وسیله یک مذاکره‌کننده نشان می‌دهد. برای مثال در حالت اول، مدیر باید راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد را به کار گیرد؛ زیرا وی هم برای رابطهٔ مطلوب و هم نتایج ماهوی ارزش قائل است. در حالت دوم، مدیر راهبرد نرمش باز را باید به کار برد؛ زیرا برقراری رابطهٔ مطلوب بر نتایج ماهوی سایه افکنده است. در حالت سوم، راهبرد رقابتی برای به دست آوردن نتیجهٔ ماهوی به قیمت برهم خوردن رابطه مطلوب ضرورت دارد. در حالت چهارم، به دلیل آنکه هیچیک از نتایج برای مذاکره‌کننده باارزش نیستند باید راهبرد اجتناب فعال پیش گرفته شود (جانسون[1]، ۱۹۹۲، ص ۳۸-۳۹؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹-۳۲۰).

1. R. W. Johnson

زیاد ـــ اهمیت نتایج ماهوی برای مدیر ـــ کم

زیاد ـ اهمیت نتیجه رابطه‌ای برای مدیر ـ کم

همکاری مبتنی بر اعتماد هنگامی که هر دو نوع نتیجه بسیار مهم هستند	*نرمش باز* هنگامی که اولویت با نتایج رابطه‌ای است
رقابتی شدید هنگامی که اولویت با نتایج ماهوی است	*اجتناب فعال* هنگامی که هیچیک از نتایج اهمیت زیادی ندارد

نمودار ۱ـ۸ اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره

فنون مذاکره

مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به هدفهای خود از مانورهای متمرکز کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند. بسیاری از چنین فنونی برای کاهش خواسته‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدفهایش پیشنهادهایی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد و گرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. برای مثال، مذاکره‌کننده می‌تواند با صبر طرف مقابل را از صحنه به در کند یا اقدامی یک جانبه صورت دهد و نتیجه مذاکره را عمل انجام شده در نظر گیرد؛ یا ناگهان رهیافت خود را تغییر دهد و عکس آنچه که از او انتظار می‌رود رفتار کند و بدین‌ترتیب طرف مقابل را در برابر عمل انجام شده قرار دهد یا از مذاکره کناره‌گیری کند یا محدودیتهای زمان و هزینه و موعد مقرر را تحمیل کند.

به همین ترتیب، مذاکره‌کننده ممکن است ادعا کند که نقطه سر به سر او از آنچه معمول است بسیار کمتر می‌باشد؛ یعنی از رویه‌ای که به فن «دروغ بزرگ» مشهور است استفاده کند. اگر طرف مقابل این اطلاعات را بپذیرد ممکن است امتیازهای قابل ملاحظه‌ای بدهد.

نگاره ۲ـ۸ هفت نوع مذاکره‌کننده را که به طور عمدی فنون خاصی از مذاکره را انتخاب می‌کنند نشان می‌دهد. اگرچه مناسب بودن این فنون از نظر اخلاقی زیر سؤال است، ولی آشنایی با آنها ضرورت دارد (نی‌یرن‌برگ[1] و راس[2]، ۱۹۸۵، ص ۳۲۰؛ گورلی[3]، ۱۹۸۷، ص ۱۹-۲۰؛ چرتکف و برد[4]، ۱۹۷۱، ص ۲۹۸).

نگاره ۲ـ۸ انواع مذاکره‌کننده و روشهای آنان

نوع	روش
مذاکره‌کنندهٔ آغازگر پرخاشگر[5]	چنین فردی با اظهارات بُرنده دربارهٔ عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیرمعقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی‌ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل می‌شود.
مذاکره‌کنندهٔ متأنّی[6]	در این روش، مذاکره‌کننده به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی‌دهد و به نظر می‌رسد روی پیشنهادها خیلی فکر می‌کند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته‌های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.
مذاکره‌کننده تمسخرگر[7]	مذاکره‌کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره می‌گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار تأسف نماید.
مذاکره‌کننده بازپرس[8]	با تمام پیشنهادهای طرف مقابل کاوشی برخورد می‌کند و پرسشهای تحریک‌آمیز را به گونه‌ای بیان می‌کند که طرف مقابل احساس کند آمادگیهای لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را به طور مقابله‌ای به چالش می‌کشد و از طرف مقابل می‌خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.

1. J. Nierenberg
2. I. S. Ross
3. R. Gourlay
4. S. L. Baird
5. the aggressive-opener negotiator
6. the long-pause negotiator
7. the mocking negotiator
8. the interrogator

ادامهٔ نگاره ۲ـ۸

نوع	روش
مذاکره‌کننده به ظاهر موجه[۱]	مذاکره‌کننده وانمود می‌کند موافق و راهگشاست، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادها یا تقاضاهای محال دارد.
مذاکره‌کنندهٔ تفرقه‌افکن[۲]	در میان افراد طرف مقابل تفرقه می‌افکند، به گونه‌ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم‌توافق به طرف مقابل، بیشترین توجه را به عدم توافقهای درونی خود معطوف دارند.
مذاکره‌کننده کودن[۳]	مذاکره‌کننده‌ای است که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می‌کند کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راههای ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.

تفاوت سبکهای مذاکره

مذاکره‌کنندگان می‌توانند از سبکهای گوناگونی که مناسب وضعیت خاص خود تشخیص می‌دهند استفاده کنند. آنان ممکن است از سبک سلطه‌طلبی و تهاجمی یا سبک همکاری استفاده کنند. زنان سبکهای متفاوتی در مذاکره نسبت به مردان پیش می‌گیرند (وودراف[۴]، ۱۹۹۶، ص ۶۱-۶۵؛ کالب و کولیدج[۵]، ۱۹۹۱، ص ۳۲۳). آنان برای دستیابی به توافق از سبکهای گوناگونی استفاده می‌کنند و معمولاً به خوبی مردان از مسائل گذر نمی‌کنند.

1. the cloak-of-reasonableness negotiator
2. the divide-and-conquer negotiator
3. the Billy Bunter negotiator
4. D. Woodruff
5. G. G. Coolidge

زنان از جنبه‌های ذیل با مردان در مذاکرات تفاوت دارند:

۱. زنان علائق خود را در یک بافت رابطه‌ای یعنی در قالب مسؤولیتها و تعهدات موجود در نظر می‌گیرند.

۲. ممکن است نیاز به ایجاد جوّی داشته باشند که در آن از طریق تعامل و تبادل عواطف، طرف مقابل را بشناسند.

۳. انتظار انسجام رفتاری از طرف مقابل دارند و توقع تناقض در رفتارهای گذشته، حال و آینده افراد ندارند و مذاکره را یک رخداد منفک از سایر رخدادها در نظر نمی‌گیرند.

۴. به جای اعمال قدرت از طریق سلطه‌طلبی یا برتری‌جویی از توانمندسازی به عنوان راهی برای کنترل وضعیت استفاده می‌کنند.

۵. بر رهیافت حل مسأله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق تکیه می‌کنند.

ارتباطات و مذاکره

برخی از صاحبنظران بر این باورند که «مذاکره فراگرد ارتباطات متقابل به منظور دستیابی به تصمیم مشترک است». یکی از موقعیتهایی که اغلب، این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود مذاکرات میان فرهنگی است. در چنین مواردی، طرفین مذاکره باید تلاشهای ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکرهٔ موفق صورت دهند.

مسائل ارتباطاتی در وضعیتهای گوناگون سازمانی متداول است ولی آنچه که به‌ویژه در حین مذاکره میان‌فرهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند عبارت است از: ۱) عدم گفتگو و ۲) عدم تحمل.

عدم گفتگو. گاهی مذاکره به دلیل آنکه طرفین دست‌کم برای شناخت همدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمی‌کنند با شکست مواجه می‌گردد.

عدم تحمل. گاهی عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد عامل شکست مذاکره می‌شود.

سرانجام باید متذکر شد هنگامی مذاکرهٔ مثبت رخ می‌دهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگیهای ذیل باشد:

۱. هر طرف مذاکره بارها پرسشهایی را مطرح سازد تا گفته‌ها و خواسته‌های طرف مقابل کاملاً روشن شود.

۲. مذاکره‌کننده به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل به طور فعال گوش دهد.

۳. هر از چندگاه، مذاکره‌کننده خود را در جای طرف مقابل قرار دهد و تلاش کند وضعیت را از منظر او ببیند (فیشر[1] و اُری[2]، ۱۹۸۳، ص ۳۳؛ لویکی[3] و لیترر، ۱۹۸۵، ص ۱۷۷-۱۸۱؛ شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۱۲).

شخص سوم تسهیلگر

بیشتر مذاکرات به طور مستقیم میان طرفین درگیر صورت می‌پذیرد، ولی هنگامی که طرفین در یک تعارض برد و باختی به بن‌بست برسند یک شخص بی‌طرف ممکن است بتواند به حل اختلاف کمک کند (شوارتز[4]، ۱۹۹۴، ص ۴۵۲).

مهارتها و وظایف

نقش شخص سوم تسهیلگر دشوار است و او در صورتی اثربخش خواهد بود که مهارتهای زیر را داشته باشد: ۱) توان تشخیص تعارض، ۲) مهارت بن‌بست‌شکنی و تسهیل بحثها در زمان مناسب و ۳) توان پذیرش طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان‌بخشی مجدد. کوتاه سخن آنکه سبک شخص سوم تسهیلگر باید حمایتی باشد و اعتماد و پذیرش را به طرفین تعارض القاء کند. وظایف مهم این نقش شامل موارد ذیل می‌گردد:

۱. *حصول اطمینان از انگیزش طرفین.* هر یک از طرفین مذاکره باید

---

1. Roger Fisher
2. William Ury
3. Roy J. Lewicki
4. R. M. Schwartz

برای حل تعارض انگیزه داشته باشند.

۲. *برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین.* اگر قدرت و موقعیت طرفین برابر نباشد برقراری اعتماد و حفظ خطوط ارتباطاتی دشوار خواهد بود.

۳. *تلاش هماهنگ در روبه‌رو شدن طرفین.* هر حرکت مثبت یک طرف باید با آمادگی طرف مقابل برای حرکت مشابه هماهنگ گردد. کوتاهی در هماهنگ کردن ابتکارات مثبت و آمادگی برای پاسخ به آن می‌تواند تلاشهای آتی برای حل اختلافات را تحت تأثیر قرار دهد.

۴. *تشویق به داشتن برخورد باز درگفتگو.* اطمینان‌بخشی مجدد، حمایت و کاهش مخاطرات، و باز بودن گفتگو می‌تواند مفید باشد.

۵. *حفظ سطح بهینه تنیدگی.* اگر تهدید و تنش بسیار کم باشد برای تغییر و یافتن راه‌حل، انگیزهٔ کمی وجود خواهد داشت و اگر تهدید و تنش بسیار زیاد باشد طرفین ممکن است نتوانند اطلاعات را خوب پردازش کنند و گزینه‌های خلّاق را بیابند. این حالتها می‌تواند سرچشمهٔ قطبی شدن و اتخاذ مواضع خشک و غیرمنعطف باشد (پیترسون[۱]، ۱۹۹۴، ص ۱۰؛ کلاس[۲] و فلدمن[۳]، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

فن گفتگوی میانگروهی

شخص تسهیلگر به طور معمول بدون ایجاد مجموعه رویه‌های خاص و برای تبعیت از همهٔ آنها می‌کوشد به مذاکرات کمک کند؛ ولی گاهی، وجود رهیافت ساختاریافته برای اطمینان از آنکه همه بر بحثهای مناسب تمرکز نمایند و تلاشهایشان را در جهت حل اختلاف سوق دهند مفید خواهد بود.

نمونه‌ای از رهیافت فن گفتگوی میانگروهی به شرح ذیل است:

۱. هر گروه در یک اتاق مجزا جمع می‌شوند و دو فهرست تهیه می‌کنند. بر

---

1. R. B. Peterson 2. B. S. Klaas 3. D. C. Feldman

روی فهرست اول برداشت تک تک اعضای گروه از عضویتش در گروه، به ویژه در رابطه با گروه دیگر ثبت می‌شود و بر روی فهرست دوم نظر آنان دربارهٔ گروه دیگر ذکر می‌گردد.

۲. دوگروه در یک جا جمع می‌شوند و برداشتهای خود از یکدیگر را در میان می‌گذارند. شخص سوم تسهیلگر به روشن شدن دیدگاههای دو گروه نسبت به یکدیگر و شناخت صحیحتر از خود و گروه دیگر کمک می‌کند.

۳. هر گروه به اتاق خود برمی‌گردد تا نگاه عمیق‌تری به بحثها برای تشخیص مسأله جاری و تعیین سهم هر گروه در ایجاد تعارض داشته باشد.

۴. گروهها دوباره در یک جا جمع می‌شوند تا بینشهای جدید خود را مبادله کنند.

شخص سوم تسهیلگر طرفین را وادار می‌کند تا موضوعهای مشترک را شناسایی کرده، مراحل بعدی حل مسأله را برنامه‌ریزی کنند.

فن گفتگوی میانگروهی مانند بیشتر روشهای مذاکره و مدیریت تعارض، حل موفقیت‌آمیز تعارض را تضمین نمی‌کند؛ ولی فراگردی را برای طرفین تعارض فراهم می‌کند تا به کمک آن اختلافهایشان را حل نمایند.

شخص سوم تسهیلگر با استفاده از این فن طرفین را به حل مسأله نزدیک می‌کند (بلیک[1] و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۴۵۳؛ کنلن[2] و راس[3]، ۱۹۹۳، ص ۲۸۰).

نقشهای شخص تسهیلگر

چهار نقش اساسی برای شخص تسهیلگر در هر مذاکره عبارتند از: ۱) میانجی، ۲) حکم، ۳) صلح‌دهنده، ۴) مشاور.

میانجی. میانجی شخص سوم بی‌طرفی است که راه‌حل مورد مذاکره را با استفاده از استدلال و تشویق تسهیل می‌کند و راه‌حلهای جایگزین را پیشنهاد

1. R. R. Blake   2. D. E. Conlon   3. V. H. Ross

می‌نماید. از میانجی در مذاکره مدیریت و نیروی کار و در دعواهای دادگاههای مدنی به طور گسترده استفاده می‌شود. اثربخشی کلی مذاکراتی که از طریق میانجی حل و فصل می‌شوند نسبتاً جالب توجه است. نرخ توافق تقریباً شصت درصد و رضایت خاطر مذاکره‌کننده حدود هفتاد و پنج درصد می‌باشد، ولی وضعیت مذاکره، رمز موفقیت میانجی است. به بیان دیگر طرفین تعارض باید انگیزه برای چانه‌زنی و حل تعارضشان داشته باشند. گذشته از این شدت تعارض نباید خیلی زیاد باشد. هنگامی میانجی بیشترین تأثیر را دارد که سطح تعارض متوسط باشد. سرانجام، ادراکات میانجی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. میانجی بی‌طرف و دارای رفتار غیرآمرانه می‌تواند اثرگذار باشد.

حکم. حکم، شخص سومی است که اختیار تحمیل توافق بر طرفین را دارد. حکمیت می‌تواند داوطلبی (بنا به درخواست) یا اجباری (تحمیل بر طرفین منازعه بر اساس قانون یا قرارداد) باشد. اختیار حکم مطابق قواعد تعیین شده به وسیله مذاکره‌کنندگان تعیین می‌شود؛ بنابراین، اختیار حکم متغیر است. برای مثال اختیار حکم ممکن است به انتخاب یکی از آخرین پیشنهادهای مذاکره‌کنندگان محدود شود یا در این حد باشد که وی توافق‌نامه‌ای غیرالزامی پیشنهاد دهد، یا طرفین حق انتخاب داشته باشند و او هم قضاوت خود را ارائه دهد.

مزیت عمدهٔ حکمیت بر میانجی‌گری در این است که حکمیت همواره به یک توافق منجر می‌شود. هر قدر حکم قدرتمندتر ظاهر شود احتمال این که یکی از طرفین احساس شکست بکند کمتر است. اگر یکی از طرفین منازعه احساس کند که به طور بی‌سابقه‌ای شکست خورده است مطمئناً ناراضی خواهد بود و احتمالاً تصمیم حکم را با رغبت و اشتیاق نخواهد پذیرفت. از این‌رو ممکن است بعدها تعارض دوباره پدیدار شود.

صلح‌دهنده. صلح‌دهنده شخص سوم مورد اعتمادی است که ارتباطات غیررسمی میان مذاکره‌کنندگان برقرار می‌کند.

صلح در منازعات خانوادگی، اجتماعی، نیروی کار و بین‌المللی به طور

گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقایسهٔ اثربخشی صلح‌دهنده با میانجی دشوار است؛ زیرا این دو نقش تداخل زیادی با هم دارند. در عمل، نقش صلح‌دهندگان نوعاً صرف قرارگرفتن در متن مسیر ارتباطی میان مذاکره‌کنندگان نیست. آنان واقعیت‌یابی کرده، پیامها را تعبیر و تفسیر و طرفین را برای رسیدن به توافق تشویق می‌کنند.

مشاور. مشاور شخص سوم ماهر و عادلی است که می‌کوشد حل مسأله را از طریق ارتباطات و تحلیل و به مدد دانش خود در زمینه مدیریت تعارض تسهیل کند. نقش مشاور برخلاف نقشهای پیشین، حل اختلاف میان طرفین منازعه نیست بلکه نقش وی بهبود روابط میان طرفین تعارض به گونه‌ای است که آنان خود با هم به توافق برسند. مشاور به جای ارائه راه‌حلهای خاص می‌کوشد شناخت از یکدیگر و کار با همدیگر را به طرفین تعارض یاد بدهد. بنابراین، این رهیافت به مذاکره دید بلندمدت دارد و به ایجاد ادراکات جدید و نگرشهای مثبت میان طرفین منازعه می‌پردازد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۲-۴۶۴).

خلاصه

در فصل هشتم نخست به راهبردهای رقابتی، همکاری مبتنی بر اعتماد و نرمش و اهمیت نتایج ماهوی و رابطه‌ای در مذاکره پرداخته شد و آنگاه فنون رایج در مذاکره که از نظر اخلاقی زیر سؤال است، ولی در عین حال به کمک آنها می‌توان شخصیت مذاکره‌کنندگان را شناسایی کرد، در هفت دستهٔ آغازگر پرخاشگر، متأنّی، تمسخرگر، بازپرس، به ظاهر موجه، تفرقه‌افکن و کودن، تشریح گردید. همچنین سبک مذاکره مردان و زنان، رابطه ارتباطات و مذاکره و مسائل ارتباطاتی ویژه در مذاکره میان‌فرهنگی که شامل عدم گفتگو و تحمل می‌باشد توضیح داده شد. سرانجام مهارتها و وظایف و نقشهای شخص تسهیلگر یعنی میانجی، حکم، صلح‌دهنده و مشاور، و فن گفتگوی میان‌گروهی تحلیل شد.

مفاهیم مهم

راهبرد
فنون مذاکره
رقابتی
همکاری مبتنی بر اعتماد
نرمش
رفتارکاوشی
نتیجه ماهوی
نتیجه رابطه‌ای
آغازگر پرخاشگر
متأنی
تمسخرگر
بازپرس
به ظاهر موجه
تفرقه‌افکن
کودن
گفتگو
تحمل
گوش شنوا
تسهیلگر
قطبی شدن

فصل نهم ـ مسائل میان‌فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره

هدف فصل

مقایسه پیش‌فرضهای زیربنایی مذاکرهٔ اثربخش در بخشهای مختلف جهان و رهیافت عمومی آنها نسبت به مذاکره و تحلیل جنبه‌های اخلاقی مذاکره.

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. مذاکره‌کنندگان آسیایی بر چه نکاتی تأکید دارند؟
۲. چینیها در مذاکره چه رفتارهایی دارند؟
۳. رفتار مذاکره‌کنندگان روسی را تحلیل کنید.
۴. رفتار اعراب را در مذاکره تحلیل کنید.
۵. رفتار مردم امریکای شمالی را با رفتار اعراب در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۶. مکزیکیها در مذاکره چگونه عمل می‌کنند؟ تحلیل کنید.
۷. شالودهٔ رهیافتهای ژاپنیها، مردم امریکای شمالی و مردم امریکای لاتین را در مذاکره با هم مقایسه کنید.
۸. رفتار مذاکره‌کنندگان ژاپنی را با خودیها تحلیل کنید.
۹. اهمیت رعایت اخلاق در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۰. انگیزه رفتارهای غیراخلاقی در مذاکره را تحلیل کنید.
۱۱. فنون غیراخلاقی در مذاکره را تشریح کنید.
۱۲. علل به‌کارگیری فن «دروغ» را تحلیل کنید.
۱۳. در چه زمینه‌هایی می‌توان تبلیغات پرسروصدا راه انداخت؟
۱۴. رفتارهای بیانگر فن «فریب» را تحلیل کنید.
۱۵. مذاکره کننده‌ای که می‌کوشد فن «تضعیف طرف مقابل» را پیش گیرد چگونه رفتار خواهد کرد؟
۱۶. فن «تقویت موضع خودی» را تحلیل کنید.
۱۷. استثمار اطلاعاتی چگونه صورت می‌پذیرد؟
۱۸. چگونه در افکار طرف مقابل در مذاکره گسیختگی ایجاد می‌کنند؟
۱۹. نقش عدم «خودگشودگی» را در اغوای طرف مقابل مذاکره تحلیل کنید.
۲۰. با چه فنی مذاکره‌کننده وضعیت «برد ـ برد» را به حالت «برد ـ باخت» تبدیل می‌کند؟

مسائل میان‌فرهنگی در مذاکره

پیش‌فرضهای زیربنایی مذاکره اثربخش در بخشهای مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه‌ای با هم دارند. بیشتر مدیران چینیها مذاکره را با ارتباطات از روی تمایل آغاز و پایبندی به آن را طلب می‌کنند و آنگاه مدیران سطوح پایین‌تر به جزئیات فنی رسیدگی می‌نمایند.

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف با هم فرق می‌کند، گرچه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد. گذشته از این، افراد در فرهنگهای گوناگون ممکن است ادراکهای متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند. مذاکره‌کنندگان آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تأکید دارند. رک بودن یا نقاد بودن بیش از حد، غیرصمیمی، بی‌صبر و غیرقابل انطباق بودن، موجب نامؤثر شدن مذاکره می‌گردد. چینیها پرسشهای غیرمستقیم مطرح می‌کنند؛ برای مثال به جای آنکه بگویند: «آیا می‌توانید این پوشاک را ارزانتر و با کیفیت بهتر تولید کنید؟» می‌گویند: «روش میان‌بری برای تولید پوشاک با هزینه کمتر و کیفیت بهتر ایجاد کرده‌ایم و از پیشنهادهای شما برای بهبود آن استقبال و قدردانی می‌کنیم.» (ریدر[1]، ۱۹۹۷، ص ۲۶۳-۲۷۵؛ هل‌ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۵۰).

مذاکره با روسها به طور تاریخی، چالشهای متفاوتی را به وجود می‌آورد. روسها با شروع بحث روی مطلوبهای بیان شده تأکید می‌کنند و بر برقراری رابطه تأکیدی ندارند. آنان امتیازهای کمی می‌دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف مقابل را نشانهٔ ضعف او تلقی می‌کنند تقریباً هرگز به فکر جبران آن نیستند. شهرت روسها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است. اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هر گونه موعد مقرر را نادیده می‌انگارند (آدلر[2]، ۱۹۹۷، ص ۳۲۴).

---

1. J. A. Reeder   2. N. J. Adler

از سوی دیگر، اعراب عمدتاً از سبک عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می‌کنند. اعراب در سراسر فراگرد مذاکره تقاضاهایی مطرح می‌کنند و امتیازهایی می‌دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است جبران می‌کنند. آنان در آغاز موضع افراطی می‌گیرند ولی به ندرت بر موعد مقرر تأکید می‌کنند. اعراب بر ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارند و بدین ترتیب جوّ کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است (گلن[1] و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۳۲۴؛ فرانک[2]، ۱۹۹۲، ص ۶۴-۶۹).

مردم امریکای شمالی برعکس اعراب، به جای آنکه به عواطف ذهنی یا مطلوبهای ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعیتهای عینی به اقامه دعوای منطقی علیه بحثهای طرف مقابل متوسل می‌شوند.

امریکاییها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی بدهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است برمی‌گردانند. آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می‌شوند و روابط کوتاه‌مدت برقرار می‌کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائلند (گلن، ۱۹۹۴، ص ۳۳۵؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۲۴).

در مکزیک، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می‌آید. مهمان‌نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می‌شود و برای موفقیت مذاکره، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است. مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره‌کنندگان امریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای «پرداختن به اصل موضوع» در آغاز جلسهٔ مذاکره ابراز داشته‌اند. مکزیکیها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند و خلاف ادب می‌دانند. آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوءظن وارد مذاکره می‌شوند و دوست ندارند ناآگاه جلوه کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره سوءاستفاده شود. بنابراین، گفتگوهای آغازین باید

1. E. S. Glenn 2. S. Frank

غیرمستقیم، محتاطانه و اکتشافی باشند و طرح دیدگاهها یا پرسشهای مستقیم باید به بعد موکول شود. در نتیجه، هرچند گفتگو زیاد می‌شود ولی کمتر به مذاکره حقیقی پرداخته می‌شود. مکزیکیها ترجیح می‌دهند مذاکره را با یک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند. نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می‌شود. آنان توافقهایی را ترجیح می‌دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد. آنها بر این باورند که توافقهای نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانهٔ قوی است. به هر حال، گاهی اوقات بیانات شفاهی به ظاهر مثبت، در ضمن مذاکره، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می‌شود (فورست[1]، ۱۹۹۴، ص ۳۵؛ هل‌وگ[2] و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۸۷).

پیش‌فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی

نگاره ۱ـ۹ بینش بیشتری نسبت به پیچیدگیها و حساسیتها در مذاکرات میان‌فرهنگی ارائه می‌دهد و بیانگر مفروضات سنتیِ فرهنگی است که شالودهٔ رهیافتهای ژاپنی، امریکایی و امریکای لاتین در مذاکرات را شکل می‌دهد. ولی، تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از سازمانهای پیشرو در کشورهای مذکور قدری از این مفروضات سنتی عدول کرده‌اند. نگاره ۱ـ۹ مفروضات سنتی در مذاکره را از ابعاد پنجگانه عواطف، قدرت، تصمیم‌گیری، تعامل اجتماعی و تشویق و ترغیب به اجمال نشان می‌دهد.

مفروضات سنتی و تعمیمهای صورت‌پذیرفته در مذاکرات و حل اختلاف میان طرفین، به ویژه هنگامی که روابط بلندمدت برقرار باشد و طرف مقابل خودی به شمار آید همواره مصداق پیدا نمی‌کند. این امر، به ویژه در مذاکره ژاپنیها با کسانی که خودی به شمار می‌آیند مصداق دارد. بنا به تعریف، غربیها غیرخودی‌اند؛

---

1. M. E. Forest   2. S. A. Hellweg

نگاره ۱ـ۹ پیش‌فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی

مفروضات / ابعاد	ژاپنیها	مردم امریکای شمالی و کانادایی‌ها	مردم امریکای لاتین
عواطف	عواطف باارزشند ولی باید پنهان نگه داشته شوند.	عواطف ارزش چندانی ندارد، مبادله با دیگران بیشتر بدون دخالت عواطف صورت می‌پذیرد.	حساسیت عاطفی باارزش است، مبادله‌ها به صورت بسیار عاطفی و گرم صورت می‌پذیرد.
قدرت	قدرت زیرکی نقش بازی می‌کند، در جستجوی صلح باید بود.	بازیهای قدرت همواره صورت می‌پذیرد، به‌دنبال اقامه دعوی باشید، خیلی به دنبال صلح نباشید، نیرومندی بسیار با ارزش است.	قدرت برتر نقش ایفا می‌کند. قویتر از دیگران بودن ارزش ویژه‌ای دارد.
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری گروهی با اجماع نظرات صورت می‌پذیرد.	گروه یا تیم، اطلاعات برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند.	تصمیمها به وسیله افراد مسؤول گرفته می‌شود.
تعامل اجتماعی	حفظ آبرو قطعی است، تصمیمها اغلب بر اساس حفظ فرد از شرمندگی گرفته می‌شود.	تصمیمها بر اساس تحلیل هزینه ـ منفعت گرفته می‌شود. حفظ آبرو اصلاً مهم نیست.	حفظ آبروی شخص و احترام و شأن وی مهم است.
تشویق	هنگامی که حق کسی تشویق است باید بدون سروصدا وبدون استدلال صورت پذیرد. صبوری، احترام، تواضع وفروتنی بسیار ارزشمندند.	اینکه تشویق حق کسی هست یا نه باید با استدلال همراه باشد. هنگام بحث غیرشخصی رفتار کنید و هنگام ارائه پیشنهاد عملگرا باشید.	فرد هنگام بحث احساسی و آتشی است و از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت می‌برد.

بدین ترتیب غربیها اغلب شناخت درستی از ژاپنیها ندارند و بر این باورند که ژاپنیها هرگز از رهیافتهای مستقیم و مقابله‌ای در مذاکرات یا حل اختلاف استفاده نمی‌کنند. در حالی که ژاپنیها اغلب در حل اختلاف با کسانی که آنان را خودی می‌دانند به طور کاملاً مستقیم برخورد می‌کنند. ژاپنیها اختلافات عمدهٔ میان

اعضای گروه را به طور مستقیم بیان می‌دارند و تقاضاها، جوابهای رد و پیشنهادهای جایگزین را مطرح می‌کنند.

ژاپنیها، بدون توجه به رفتار سنتی غیرمستقیم خود می‌توانند به طور مستقیم «نه» بگویند و هر آنچه راکه در ذهنشان می‌گذرد بر زبان جاری سازند، به شرط آنکه مذاکره به طور خصوصی و با کسانی که خودی به شمار می‌آیند صورت پذیرد. (بلک[1] و مندنهال[2]، ۱۹۹۳، ص ۵۰؛ ویس[3]، ۱۹۹۴، ص ۵۲).

پیام همهٔ این بحثها برای مدیرانی که در وضعیتهای میان‌فرهنگی فعالیت می‌کنند این است که به دقت دربارهٔ محتوای هر مذاکره بیندیشند. آنان باید از تفاوتهای میان سبکهای مذاکره و منظری که هر مذاکره‌کننده به فراگرد مذاکره می‌نگرد آگاه باشند.

جنبه‌های اخلاقی مذاکره

از آنجا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می‌شود. مدیران مانند هر مذاکره‌کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند.

انگیزهٔ رفتارهای غیراخلاقی. موارد ذیل می‌توانند انگیزهٔ مذاکره‌کنندگان در انجام رفتارهای غیراخلاقی باشند: ۱) انگیزه سود (هر یک از طرفین به‌کسب امتیاز بیشتر تمایل داشته باشد). ۲) حس رقابت (طرفین مذاکره بر این باور باشند که منابع کافی برای برآورده ساختن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد). ۳) عدالت‌خواهی (جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود).

---

1. J. S. Black
2. M. Mendenhall
3. S. E. Weiss

هنگامی که مذاکره‌کننده مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود اغلب تلاش می‌کند رفتار خود را با اظهارنظرهایی مانند «روشن است که این کار اجتناب‌ناپذیر بود» یا «این کار بی‌ضرر است» یا «هدف وسیله را توجیه می‌کند» یا «راستی کاملاً عادلانه است» توجیه کند. منافع کوتاه‌مدت حاصل از این دلیل‌تراشیهای پس از عمل با تبعات منفی بلندمدت همراه است. به عبارت دیگر، وی در مذاکره بعدی دیگر نمی‌تواند از این طریق به خواسته‌هایش برسد. کسی که مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود باید منتظر انتقام‌جویی ناراضیان نیز باشد. گذشته از این، کسی که یک بار مرتکب رفتار غیراخلاقی شود ممکن است به دام چنین رفتارهایی گرفتار آید و در موقعیتهای آتی نیز مرتکب رفتار غیراخلاقی شود (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶-۶۰۷).

فنون غیراخلاقی در مذاکره

بر اساس یافته‌های پژوهشی اخیر، موفقیت مذاکرهٔ تلفیقی مانند مذاکرهٔ ارزش افزوده، تا حد زیادی به کیفیت اطلاعات مبادله شده بستگی دارد. دروغ، پنهان‌سازی واقعیتهای مبهم و استفاده از سایر فنون غیراخلاقی بالقوه، اعتماد و حسن نیت را که برای مذاکره «برد ـ برد» هر دو طرف حیاتی است زایل می‌سازد. آگاهی از این حقه‌ها می‌تواند مانع سوءاستفاده از حسن نیت مذاکره‌کنندگان شود. فنون غیراخلاقی مذاکره مانند آنچه در نگاره ۲-۹ فهرست شده است باید در پی‌ریزی اصول اخلاق سازمانی در نظر گرفته شود (باتلر[1]، ۱۹۹۹، ص ۲۱۸؛ ریتز[2] و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۶؛ تنبرونسل[3]، ۱۹۹۸، ص ۳۳).

1. J. K. Butler, Jr.
2. H. J. Reitz
3. A. E. Tenbrunsel

نگاره ۲ـ۹ فنون غیراخلاقی در مذاکره

فن	شرح - وضوح - برد
دروغ	علل دروغ ممکن است محدودیت گزینه‌ها، نیت سوء مذاکره‌کننده، اقتدار چانه‌زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد.
تبلیغات پر سر و صدا	ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گزینه‌های مذاکره‌کننده، هزینه‌های آنچه یک طرف مذاکره از دست می‌دهد یا آماده است بپردازد، اهمیت مباحث و ویژگیهای محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می‌توانند دربارهٔ آنها صورت پذیرد.
فریب	اعمال و بیاناتی که همراه با وعده و وعید می‌باشد، تقاضای اولیه بیش از حد، بی‌دقتی و بیان نادرست واقعیتها یا تقاضاها، و تقاضای امتیازهای ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می‌شود.
تضعیف روحیه طرف مقابل	مذاکره‌کننده با قطع یا حذف برخی از گزینه‌های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدامهای خود، یا فرستادن پیغامهایی به طرف مقابل یا هم‌پیمانهای وی به تضعیف و تخریب روحیه طرف مذاکره می‌پردازد.
تقویت موضع خود	مذاکره‌کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم‌پیمانهایی موضع خود را تقویت می‌کند. همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رسانه‌ها یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع به‌دست می‌آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می‌کند.
عدم خودگشودگی	مذاکره‌کننده با افشای بخشی از واقعیتها و کوتاهی در بیان واقعیتهای پنهان، یا کوتاهی در تصحیح ادراکات نادرست یا جهل طرف مقابل، یا پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می‌گردد.
استثمار اطلاعاتی	مذاکره‌کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می‌گیرد و برای سوءاستفاده از ضعفهای او به کار می‌برد و گزینه‌های او را محدود کرده، تقاضاهایی بر علیه او اقامه می‌کند یا هم‌پیمانهای او را تضعیف می‌نماید.

ادامهٔ نگاره ۲ـ۹

فن	شرح ـ وضوح ـ برد
تغییر موضع	مذاکره‌کننده با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می‌پذیرد، تقاضاهای خود را تغییر می‌دهد، وعده‌های خود را پس می‌گیرد و تهدید می‌کند (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند). همچنین رفتارهایی می‌کند که انتظار نمی‌رفت از او سر بزند.
گسیختگی در افکار طرف مقابل	مذاکره‌کننده با دادن اطلاعات اضافی به طرف مقابل، با پرسشهای زیاد و طفره رفتن از پاسخ به پرسشهای طرف مقابل، یا دفن موضوع افکار طرف مقابل را آشفته می‌سازد، یا به رفتارهای پیچیده‌تری مانند ضعف نشان دادن در یک زمینه به گونه‌ای که ذهن طرف مقابل بر آن تمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می‌آورد.
حداکثر کردن تقاضا	مذاکره‌کننده از طرف مقابل می‌خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل به همان میزان یا بیشتر ضرر کند، یا مذاکره‌کننده وضعیت «برد ـ برد» را به حالت «برد ـ باخت» تبدیل می‌کند.

خلاصه

در فصل نهم نخست مسائل میان‌فرهنگی، پیش‌فرضهای زیربنایی و رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف تحلیل شد. آنگاه پیش‌فرضهای سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی ژاپنیها، مردم امریکای شمالی و کاناداییها و مردم امریکای لاتین از ابعاد عواطف، قدرت، تصمیم‌گیری، تعامل اجتماعی و تشویق با هم مقایسه گردید. سرانجام جنبه‌های اخلاقی مذاکره از بعد انگیزه رفتارهای غیراخلاقی که شامل انگیزه سود، حس رقابت، و عدالت‌خواهی می‌شود، و فنون غیراخلاقی در مذاکره یعنی دروغ، تبلیغات پر سر و صدا، فریب، تضعیف طرف مقابل، تقویت موضع خود، عدم خودگشودگی، استثمار اطلاعاتی، تغییر موضع، ایجاد گسیختگی در افکار طرف مقابل و حداکثر کردن تقاضا توضیح داده شد.

مفاهیم مهم

میان‌فرهنگی	فریب	خودگشودگی
پیش‌فرض	تضعیف روحیه	استثمار اطلاعاتی
دروغ	تقویت	گسیختگی
تبلیغات پر سروصدا	موضع	تعامل اجتماعی

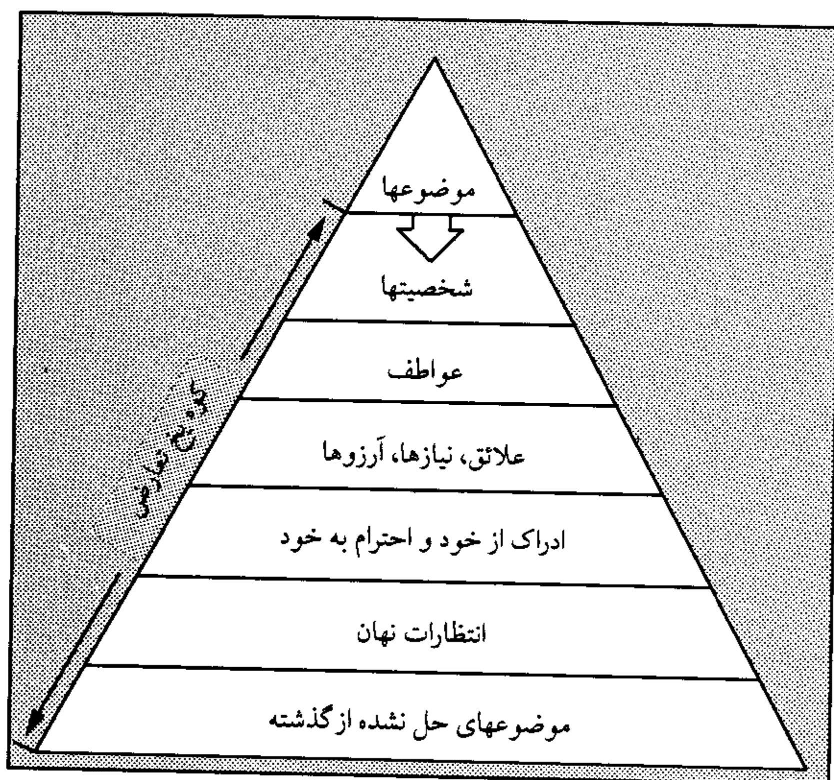
تمرین

کوه یخ تعارض

کوه یخ تعارض[1] ابزار مفیدی برای شناخت کامل بافت تعارض میان‌فردی و میان‌گروهی است. نخست، وضعیت تعارض پیش آمده (مانند رابطه دوستی گسیخته شده، عدم توافق در دانشکده یا محل کار، یا نزاع خانوادگی) را شناسایی کنید. شاید این تعارض بعدها موجب عجز و ناکامی شما شود. آنگاه به کوه یخ مراجعه کنید و به ترتیب از بالا به پایین پیش روید و دربارهٔ موضوع پیش آمده، شخصیتهای درگیر تعارض، عواطف و احساسهای برانگیخته شده و مانند آن، مطالبی به اختصار یادداشت کنید. هدف، کسب آگاهی از پیوندهای داخلی است. از منظر تعارض کارکردی یا مبتنی بر همکاری، تمایل طرف مقابل را به استفاده از این ابزار بررسی کنید و با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از منظر یک طرف یا هر دو طرف تعارض، راه‌حل‌یابی کنید. مهمتر آنکه باید در مورد خود صادقانه عمل کنید؛ زیرا ممکن است خود شما مانع عمده یا مسأله اصلی در وضعیت تعارض باشید (نمودار ۱).

دیگر اینکه بررسی کنید چگونه می‌توان از تعارض مشابه در آینده پیشگیری کرد (کوک و گلداسمیت[2]، ۲۰۰۰، ص ۱۱۴).

1. conflict ice-berg
2. K. Coke and J. Goldsmith



نمودار ۱ آگاهی از پیوندهای داخلی

داشتن همدردی خالصانه نسبت به دیگران موجب استعداد رفتن به ورای تعارض می‌شود.

استعاره‌های تعارض

تعارض به دلایل چندی، موضوع پیچیده‌ای است. عمده‌ترین دلیل، واقعیتی است که تعارض با عواطف فراوانی همراه است. ترس از دست دادن داشته‌ها یا ترس از تغییر منافع به سرعت عواطف را برمی‌انگیزاند. تعارضها از لحاظ عظمت نیز بسیار متنوع هستند. تعارض، افراد درگیر تعارض و ناظران را شامل می‌شود. برخی از ناظران تعارض ممکن است علاقه‌مند و فعال و پاره‌ای بی‌علاقه و منفعل باشند. در نتیجه، واژهٔ تعارض با توجه به مقتضیات و افراد درگیر آن، می‌توانند معانی

گسترده‌گوناگونی پیدا کند. برای مثال استعاره‌های زیر و جلوه‌های آن در محیط کار را در نظر بگیرید:

۱. تعارض به منزلهٔ جنگ: «ما ریشهٔ چنین فکر را می‌زنیم».

۲. تعارض به منزلهٔ فرصت: «تمام راه‌حلهای ممکن برای حل مسأله را شناسایی کنید».

۳. تعارض به منزلهٔ سفر: «زمینه‌های مشترک را بیابید».

کسی که تعارض را به منزلهٔ جنگ تصور می‌کند تلاش می‌کند به هر قیمتی که شده، پیروز گردد و لوث وجود دشمن را از صفحهٔ گیتی پاک کند. ولی کسانی که تعارض را به منزلهٔ یک فرصت یا سفر در نظر می‌گیرند، مثبت‌تر، سازنده و صادقانه رفتار می‌کنند. در عالم خصومت، اندیشه‌های جنگ‌طلبی و تخریب غلبه دارد. ولی تعارضهای محیط کار از این دست نیستند. بنابراین هنگام برخورد با تعارضهای سازمانی، کمتر از استعاره جنگ سخن به میان می‌آید و بیشتر از استعاره‌های فرصت و سفر استفاده می‌شود. در وضعیتهای آکنده از تعارض، افراد باید با دقت زیاد واژه‌ها را گزینش کنند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۸۶). برخی از پژوهشگران بر این باورند که: «تعارض فرصتی به انسان می‌دهد تا ظرفیت خود برای همدردی و صمیمیت با مخالفان را عمق بخشد. خشم انسان، دیگری را به صورت دیو یا بنده‌ای کلیشه‌ای درمی‌آورد. به همین ترتیب موضع دفاعی انسان مانع برقراری ارتباطات صادقانه با مخالفین می‌شود و به سخن آنان با دقت گوش نخواهد داد. در حالی که هنگام گفتگو، بعد انسانی شخصیت فرد برانگیخته می‌شود و بهتر می‌تواند موضع خود را بیان دارد.

گذشته از این، هنگامی که فرد با وحدت شخصیتی به حل تعارض می‌پردازد زمینهٔ رشد، افزایش خودآگاهی و پیشرفت خود را فراهم می‌آورد. خشم کنترل‌نشده، حالت دفاعی، فرد را با شکست روبه‌رو می‌سازد. هنگامی که افراد بر مسائل غلبه می‌یابند و به راه‌حل می‌رسند رضایت درونی کسب می‌کنند و هنگامی که در حل مسائل شکست می‌خورند و تسلیم می‌شوند احساس ناخوشایندی پیدا

می‌کنند. حقیقت تلخ حاکی از آن است که پیروزیهای حاصل از خشم، به شکست در بلندمدت می‌انجامد. شکست‌خوردگان، عواطف منفی حاصل از بازندگی را به تعارضهای بعدی می‌کشانند.

تعارض را می‌توان صرفاً راهی برای یادگیری بیشتر، در زمینه راههای بی‌حاصل و کشف چگونگی اصلاح آنها دانست. مفید بودن راه‌حل به عمق شناخت فرد از مسأله بستگی دارد. از این‌رو داشتن گوش شنوا، برای شناسایی مسأله ضرورت دارد که آن نیز درگرو توقف چرخهٔ صعودی جستجوی فرصت برای بهبود است (کوک و گلداسمیت، ۲۰۰۰، ص ۳۱؛ شیا، ۲۰۰۲، ص ۸۹).

سخن کوتاه آنکه، در مدیریت مذاکره و تعارض همواره راهبرد «برد ـ برد» بهتر از راهبرد «برد ـ باخت» است.

منابع و مآخذ

Adams, S. M. "Setting Cross-Cultural Disagreements Begins With 'Where' Not 'How'", *Academy of Management Executive*, Feb. 1999, pp. 109-10.

Albercht, K. and S. Albercht, "Added Value Negotiating", *Training*, April 1993, pp. 26-29.

Alvesson, M. *Communication Power and Organization*, New York: Walter D. de Gruyter, 1996.

Amason, A. C. "Distinguishing the Effects of Functional and Disfunctional Conflict on Strategic Decision-Making: Resolving a Paradox of Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, 1996, 39, 123-148.

Anderson, T. "Step Into My Parlor: A Survey of Strategies and Techniques for Effective Negotiation", *Business Horizons*, May-June 1992, p. 75.

Anderson, L. M. and C. P. Pearson, "Tit for Tat? The Spiralling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, July 1999, pp. 71-452.

Baron, R. A. "Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach", *Journal of Applied Psychology*, May 1984, pp. 74-272.

Batson, C. D., M. P. Polycarpou, E. Harmon. Jones, H. I. Imhoff, E. C. Mitchener, L. L. Bednar, T. R. Klein, and L. Highberger, "Empathy and Attitudes: Can Feeling for a Member of a Stigmatized Group Improve Feelings Toward the Group?" *Journal af Personality and Social Psychology*, January 1997, pp. 105-118.

Bazerman, M. H. and M. A. Neale, *Negotiating Rationally*, New York: The Free Press, 1992, p. 16.

Bardwin, M. "Do It Yourself Justice", *Management Review*, January 1999, pp. 56-58.

Bottom, W. P. and A. Studt, "Framing Effects and the Distributive Aspect of Integrative Bargaining", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 56(3), 1993, pp. 459-474.

Bramson, R. *Coping With Difficult People*, New York: Dell, 1981.

Brett, J. F., R. L. Pinkley, and E. F. Jackofsky, "Alternatives to Having BATNA in Dyadic Negotiation: The Influence of Goals, Self-Efficacy, and Alternatives on Negotiated Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, No. 7, April 1996, pp. 121-138.

Brown, L. David, "Managing Conflict at Organizational Interfaces", *Reading*, MA: Addison-Wesley, 1983.

Brett, J. F., G. B. Northcraft, and R. L. Pinkley, "Stairways to Heaven: An Interlocking Self-Regulation Model of Negotiation", *Academy of Management Review*, July 1999, pp. 51-435 .

Brett, J. M. and T. Okumura, "Inter- and Intera Cultural Negotiation: The Disruptive Effects of Punitive Capability", *Journal of Applied Psychology*, June 1998, pp. 22-408.

Castello, T. W. and S. S. Zalkind, *Psychology in Administration: A Research Orientation*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.

Chertkoff, J. M., and M. Conley, "Opening Offer and Frequency of Concessions as Bargaining Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 7, 1997, pp. 181-185.

Chertkoff, J. M., and S. L. Baird. "Applicability of the Big Lie Technique and the Last Clear Chance Doctrine to Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 20, 1971, pp. 298-303.

Chusmir, L. H. and J. Mills, "Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home", *Sex Roles*, February 1989, pp. 63-149.

Cloke, K. and J. Goldsmith, *Resolving Conflicts at work: A Complete Guide for Everyone on the Job*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, pp. 25, 27, 29.

Coffey, Robert E., Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, Illinois: IRWIN, 1994.

Conlon, D. E. and D. P. Sullivan, "Examining the Actions of Organizations. in Conflict: Evidence From the Delaware Court of Chancery", *Academy of Management Journal*, June 1999, pp. 29-319.

Cosier R. A., and C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive*, February 1990, p. 71.

Czander, W. H. *The Psychodynamics of Work and Organization: Theory and Applications*, New York: Guilford, 1993.

Devine, K. S. and P. J. Trayner, "Labour Managemetn Alliances: The Case of Alberta Power Limited", *Human Resource Planning*, 19(1), 1995, pp. 14-25.

Duckitt, J. and T. Mphuthing, "Group Identification and Intergroup Attitudes: A Longitudinal Analysis in South Africa", *Journal of Personality and Social Psychology*, January 1998, pp. 80-85.

Economy, P. *Business Negotiating Basics*, Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.

Festinger, Leon, *A Theory of Cognitive* Dissonance, Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1967.

Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1995, pp. 9-12.

Fisher, Roger and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*, New York: Penguin, 1983.

Gardenswartz Lee, and A. Rowe, *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, New York: McGraw-Hill, 1994, p. 32.

Gordon, Judith R. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth edition, New Jersy: Prentice-Hall Inc., 1999.

Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, Sixth edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

Grove, Andrew S., "How to Make Confrontation Work for You", *Fortune*, July 23, 1984, pp. 73-75.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, Seventh edition, N. Y.: West Publishing Co., 1998.

Hubbard, A. S. "Cultural and Status Differences in Intergroup Conflict Resolution: A Longitudinal Study of a Middle East Dialogue Group in the United States", *Human Relations*, March 1999, pp. 303-326.

Huggler, L. "Companies on the Couch", *HR Magazine*, November 1997, pp. 80-84.

Ilgen, D. R., and J. R. Hollenbeck, "the Structure of Work: Job Design and Roles", In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, 2nd ed., Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1991, 165-207.

Jacobs, D. L. *First, Fire All the Lawyers*, Inc., January 1999, pp. 84-85.

Jones, R. E. and B. H. Melcher, "Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution", *Human Relations*, August 1982, pp. 58-649.

Kabanoff, B. "Equity, Power and Conflict", *Academy of Management Review*, 1991, 16, 416-441.

——— "Potential Influence Structures as Sources of Interpersonal Conflict in Groups and Influences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1985, p. 115.

Kahn, A. "Taking on a Family Business Can Call for Greater Expertise", *Bryan Collage Station Eagle*, March 20, 1994, C6.

Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal, *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, N. Y.: John Wiley & Sons, 1964.

Katzenstein, G., "The Debate on Structured Debate: Toward a Unified Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1996, pp. 32-316.

Kets de Vries, M. F. R., and D. Miller, *The Neurotic Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

Kolb, D. M., and J. M. Bartunek (Eds.), *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering*

Behind-the-Scenes Disputes, Thousand Oaks, Calif.:Sage, 1992.

Kotter, J. P. "Kill Complacency", *Fortune*, August 5, 1996, pp. 70-168.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Fifth edition, New York: Irwin/M Mc Graw-Hill, 2001.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Seventh edition, New York: Irwin/ Mc Graw-Hill, 2004.

Labianca, G., D. J. Brass, and B. Gray, "Social Networks and Perception of Intergroup Conflict: the Role of Negative Relationships and Third Parties", *Academy of Management Journal*, February 1998, pp. 55-67.

Lax, D. A. and J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*, New York: Free Press, 1986.

Lee, C. "the Death of Civility", *Training*, July 1999, pp. 24-30.

Lewicki R. J. and J. A. Litterer, *Negotiation*, Homewood, IL: Irwin, 1985.

Luce, R. D. and H. Raiffa, *Games and Decisions*, New York: John Willey, 1957.

Mastenbroek, W. F. *Conflict Management and Organization Development*, Chichester, England: Willey, 1987.

Meyer, H. H., E. Kay, and J. R. P. French, "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, 43, 1965, 123-129.

Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 197.

________ "The Managers Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 4, 1975.

Moran, R. T. and W. G. Stripp, *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Houston: Gulf, 1991.

Morrow, B. and L. M. Bernardi, "Resolving Workplace Disputes", *Canadian Manager*, Spring 1999, p. 17.

Muller J., "Keeping an Investigation on the Right Track", *Business Week*, July 5, 1999, p. 84.

Myers, D. W. "The mythical World of Workplace Violence-or Is It?" *Horizons*, July-August 1996, 31-36.

Nulty, P. "look What the Unions want Now", *Fortune*, February 8, 1993, pp. 128-135.

———— "Incentive Pay Can be Crippling", *Fortune*, November 13, 1995, 235-236.

Neale, M. A. and M. H. Bazerman, *Cognition and Rationality in Cognition*, New York: Free Press, 1991.

———— "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame", *Academy of Management Executive*, August 1992, pp. 42-51.

Nelson, Debra L., and James Campbell Quick, *Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach*, 1st edition, Ohio: South Western, 2002.

Magnet, M. "The New Golden Rule of Business", *Fortune*, February 21, 1994, pp. 60-64.

Markowich, M. Michael and Joanna Farber, "Managing Your Achille's Heel", *Personnel Administrator*, June 1987, pp. 49-137.

Martocchio, J. J., and T. A. Judge, "When We Don't See Eye to Eye: Discrepencies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions, *Journal of Management*, 1995, 21, pp. 251-278.

Peterson, M. F. and Associates, "Role Conflict, Ambiguity and Overload: A 21-Nation Study". *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 429-452.

Pinkley, R. "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretation of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, No. 75, 1990, pp. 117-126.

Pinkley, R., and G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, No. 78, 1994, pp. 193-205.

Pondy, L. R. "Organizational Conflict: Concept and Models", *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, 296-320.

Rackham N., *The Successful Negotiator*, Reston, VA: Huthwaite Research Group, 1976.

Rahim, M. A., *Managing Conflict in Organizations*, 2d ed., New York: Praeger, 1992.

Reck, R. R. and B. G. Long, *The Win-Win Negotiator: How to Negotiate Favorable Agreements that Last*, New York: Pocket Books, 1987.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*,

Fourth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989.

________ , Sixth edition *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Fourth edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993.

Rosenbaum, A. "Testing Cultural Waters", *Management Review*, July-August 1999, p. 43.

Ruzich, P. "Triangles: Tools for Untangling Interpersonal Messes", *HR Magazine*, July 1999, p. 129.

Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994.

Schnake, M. E. and D. S. Cochran, "Effect of Two Goal-Setting Dimensions on Perceived Intraorganizational Conflict", *Group Organization Studies*, June 1985, pp. 168-83.

Schwenk, C. R. "Devil's Advocacy in Managerial Decision Making", *Journal of Management Studis*, April 1984, pp. 68-153.

Schweiger, D. M., W. R. Sandberg, and P. L. Rechner, "Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, December 1989, pp. 72-745.

Shea, R. E., "Break the Retaliation Cycle", *HR Magazine*, July 2002, pp. 89-96.

Sim, A. B. and Y Ali, "Performance of International Joint Venture From Developing and Developed Countries: An Empirical Study in a Developing Country Context", *Journal of World Business*, Winter 1998, pp. 77-357.

Sorenson, p. S., K. Hawkins, and R. L. Sorenson, "Gender, Psychological Type and Conflict Style Preference", *Management Communication Quarterly*, 1995, 9, 115-126.

Stamps, D., "Yes, Your Boss Is Crazy", *Training*, July 1998, pp. 35-39.

Sternberg, R. J. and J. and L. J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 1984, pp. 26-115.

Thomas K. "Conflict and Conflict Management", in M. D. Dunntte, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 1976.

Thomas, Kenneth W., and Warren H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests With

Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, June 1976, pp. 18-315.

———— , "The Conflict Handling Modes: Toward More Precise Theory", *Management Communication Quarterly*, 1988, 1, pp. 430-436.

———— , "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, Vol. 3.

Tinsley, C. "Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures", *Journal of Applied Psychology*, April 1998, pp. 23-316.

Tjosuold, D. *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*, New York: Lexington Books, 1993, p. 12-13.

Tjosvold, D. and M Poon, "Dealing With Scarce Resources: Open-Minded Interaction for Resolving Budget Conflicts", *Group Organization Management*, September, 1998, pp. 55-237.

Valacich, J. S. and C. Schwenk, "Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face-to-Face and Computer-Mediated Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Auqust 1995, pp. 33-158.

Vanden Bos, G. R. and E. Q. Bulatao, (Eds.), *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions.*, Washington, D. C.: American Psychological Association, 1996.

Walton, R. E. and R. B. Mckersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York: McGraw-Hill, 1965.

Wall Jr. J. A., and M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, June 1991.

Wall, Jr., James A. *Negotiation: Theory and Practice*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.

Walton, Richard E. "Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party consultation", *Reading*, MA: Addison-Wesley, 1992.

Walls, Jr. J. A. and R. Robert Callister, "Conflict and Its Management", *Journal of Management*, No. 3, 1995, p. 517.

Wall, Jr., V. D. and L. L. Nolan, "Small Group Conflict: A Look at Equity, Satisfaction,

and Styles of Conflict Management", *Small Group Behavior*, May 1987, pp. 188-211.

Weimer, D. and S. A. Forest, "Forced Into Arbitration? Not Any More", *Business Week*, March 16 1998, pp. 60-68.

Wilburn, K. O. "Employment Disputes: Solving Them Out of Court", *Management Review*, March 1998, pp. 17-21.

Wright, S. C., A. Aron, T. McLaughlinvolpe, and S. A. Ropp, "The Extended Contact: Knowledge of Cross-Group Friendships and Prejudice", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 1997, pp. 105-118.

Woodward, K. L. "Sainthood for a Pope"? *News Week*, June 21 1999, p. 65.

Youngs, Jr., G. A. "Patterns of Threat and Punishment Reciprocity in a Conflict Setting", *Journal of Personality and Social Psychology*, September 1986, pp. 46-541.

Zaleznik, A. *Learning Leadership: Cases and Commentaries on Abuse of Power in Ortanizations.* Chicago: Bonus Books, 1993.